

PER UN MANAGEMENT TERRITORIALE DEI BENI CULTURALI.
IL RUOLO DEL MUSEO NEL PROCESSO DI CULTURAL PLANNING.

Original

PER UN MANAGEMENT TERRITORIALE DEI BENI CULTURALI. IL RUOLO DEL MUSEO NEL PROCESSO DI CULTURAL PLANNING / Brigato, MARIA VITTORIA. - (2016). [10.6092/polito/porto/2645316]

Availability:

This version is available at: 11583/2645316 since: 2016-07-19T15:54:56Z

Publisher:

Politecnico di Torino

Published

DOI:10.6092/polito/porto/2645316

Terms of use:

Altro tipo di accesso

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright

(Article begins on next page)



**POLITECNICO
DI TORINO**

PER UN MANAGEMENT TERRITORIALE DEI BENI CULTURALI.
IL RUOLO DEL MUSEO NEL PROCESSO DI CULTURAL PLANNING.

Dottorato in *Beni Culturali* XXVII ciclo

Politecnico di Torino

Candidato: Maria Vittoria Brigato (matricola 189297)

Tutor: Prof. Rocco Curto e Prof.ssa Cristina Coscia

*A Michele e Gregorio,
ritmo del mio cuore.*

Nella vita bisogna fare tre cose:
fare un figlio, scrivere un libro, piantare un albero.
(Proverbio Zen)

INDICE

<u>I Parte STATO DELL'ARTE: introduzione alla ricerca</u>	pag.1
1 <u>Premessa Il museo: definizione, criticità, nuovi orientamenti...oltre la crisi</u>	pag.6
2 <u>Keywords della ricerca: significati, concetti base e fonti di riferimento</u>	pag.20
2.1_Musei: definizione e normativa recente	pag.21
2.2_ Paesaggi culturali	pag.30
2.3_ <i>Cultural planning</i>	pag.35
2.4_ <i>Cultural heritage management</i> : sviluppo sostenibile e formazione	pag.38
2.5_Pubblici, <i>Visitor studies</i> e <i>Audience development</i> ed <i>empowerment</i>	pag.44
2.6_Partecipazione, inclusione sociale e...condivisione	pag.49
2.7_ <i>Accountability</i> , comunicazione e <i>marketing</i> museale	pag.56
2.8_Standard museali, indicatori di <i>performance</i> e sistemi di accreditamento	pag. 60
<u>II Parte METODOLOGIA: quadro sinottico e spunti di riflessione</u>	pag. 72
3_Approccio economico e strumenti a supporto del <i>decision-making</i>	pag. 74
3.1_ <i>Cultural planning</i> e sviluppo sostenibile	pag. 87
3.2_Linee guida per piani di gestione Unesco: <i>marketing</i> e sistemi informativi territoriali	pag. 94
3.3_ <i>Tabella quadro sinottico</i>	pag. 104
3.4_La qualità dei musei: sistemi di accreditamento, valutazione, programmazione e controllo tramite indicatori di performance	pag. 105
3.5_ <i>Tabella quadro sinottico</i>	pag. 124
<u>III Parte CASO STUDIO: il sistema di arte contemporanea italiana e piemontese</u>	pag. 125
4_ Musei, fondazioni, arte contemporanea e <i>cultural planning</i> a Torino	pag. 128
5_Questionario di ricerca da analisi “ <i>The Relationship between Museums and Municipalities in Europe</i> ” e “ <i>Creative Business Model</i> ”: alcune considerazioni	pag. 137
6_I bilanci museali e il sistema di <i>control management</i> : analisi su indicatori di performance	pag. 156
<u>IV Parte CONCLUSIONI: riflessioni al futuro</u>	pag. 164
7_ <i>SWOT</i>	pag. 165
8_ Il ruolo del museo nel processo di <i>cultural planning</i> : dal bilancio tradizionale verso un documento strategico	pag. 166
<u>V Parte Fonti e bibliografia generali</u>	

I Parte

STATO DELL'ARTE: introduzione alla ricerca

Il valore di un risultato sta nel processo per raggiungerlo.
(A.Einstein)

La ricerca fin dalla sua strutturazione muove concettualmente dagli indirizzi europei in tema di programmazione 2014-2020 e, in particolare, si fonda sui tre temi: *Economy, Society e Environment*, e quattro azioni: *Heritage Led Urban Regeneration, Sustaining Cultural Landscapes, Inclusive Governance e Innovative Business Models for cultural heritage*, espressi nel *Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage Getting cultural heritage to work for Europe*.¹

Ai Beni Culturali, testimonianza di civiltà non ancorata ad una identità locale, deve essere riconosciuta una forte tensione verso un livello di *governance* globale. La proposta di ricerca, quindi, è di indagare una prassi metodologica efficace, volta al coinvolgimento delle convenienze di soggetti pubblici e privati, locali e sovra locali e con uno specifico focus sugli strumenti di valutazione economica a supporto della fase di *decision making* del processo di valorizzazione.

La valorizzazione del patrimonio culturale costituisce oggi uno degli obiettivi più rilevanti in molti paesi; essa, infatti, produce effetti sull'economia, sulla società e sul capitale umano favorendo la competizione tra le città a livello europeo o mondiale ed aiutando lo sviluppo del turismo urbano e la capacità attrarre i capitali. La valorizzazione dei beni storici ed architettonici si scontra, però, con numerosi vincoli di tipo economico, finanziario, giuridico. Inoltre, i beni culturali costituiscono un settore in cui è particolarmente presente il rapporto tra pubblico e privato. La scarsa disponibilità di risorse finanziarie pubbliche, infatti, ha indirizzato le politiche dei Beni Culturali verso una gestione imprenditoriale del patrimonio culturale, anche nell'ottica di una maggior cooperazione tra il settore pubblico e il settore privato, accrescendo di conseguenza il grado di conflittualità tra conservazione e fruizione.

In questo contesto l'economia entra in forme diverse all'interno del percorso del processo di valorizzazione. La valutazione economica del progetto utilizza principi economici e strumenti operativi precisi e definiti da diversi anni in letteratura. La logica e gli strumenti dell'economia possono supportare il progetto e la strategia già nelle fasi preliminari: dalla formulazione delle ipotesi all'analisi dei punti di forza e di debolezza, dall'individuazione delle funzioni e degli usi alla previsione delle domande, dalla ricerca delle opportunità sino a dare il proprio supporto alle scelte necessarie alla definizione e realizzazione delle proposte di intervento.

¹ European Commission, *Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage - Getting cultural heritage to work for Europe*, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels 2015

Attualmente, quindi, la ricerca si sta concentrando, più che sullo sviluppo di nuove tecniche, nella messa a punto di strumenti già conosciuti e, soprattutto, sulla loro possibile applicazione integrata al fine di sperimentarne le potenzialità con l'obiettivo di gestire il complesso quadro della valorizzazione dei Beni Culturali, precedentemente delineato.

Appare evidente, comunque, che le questioni che si pongono sono tutte in gran parte riconducibili alla dicotomia tra le due funzioni amministrative che caratterizzano il settore dei beni culturali: da un lato, la tutela, diretta a salvaguardare la conservazione fisica del 'supporto materiale' del valore culturale; dall'altro, la valorizzazione, finalizzata alla fruizione e alla diffusione del medesimo valore e alla generazione di plus-valori.

Le principali aree problematiche individuate, per quanto concerne l'applicazione di strumenti economico-estimativi nell'ambito di progetti di valorizzazione di Beni Culturali, sono quattro:

- conoscenza
- analisi della domanda e individuazione delle possibili funzioni e degli usi
- partecipazione e coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati al fine di considerarne le convenienze
- valutazione e definizione di strategie e progetti

In conclusione, il progetto si propone come un momento di studio fondamentale, che si può inserire in un quadro più ampio e complesso della ricerca scientifica nell'ambito economico-estimativo applicato ai Beni Culturali.

Il punto di partenza è indiscutibilmente la nozione di Patrimonio Culturale, tale concetto deve la sua definizione attuale a un'evoluzione storica iniziata con l'affermazione di una coscienza collettiva nazionale dovuta alla Rivoluzione Francese, per cui la competenza passa dalla famiglia allo stato.²

Possiamo identificare nella Carta Internazionale di Venezia del 1964, il primo documento che esplicita il significato di patrimonio «[le opere monumentali] recanti un messaggio spirituale, del passato, rappresentano, nella vita attuale, la viva testimonianza delle loro tradizioni secolari. L'umanità, che ogni giorno prende atto dei valori umani, le considera patrimonio comune, riconoscendosi responsabile della loro salvaguardia di fronte alle generazioni future. Essa si sente in dovere di trasmetterle nella loro completa autenticità».³

² VECCO M., *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano 2007

³ Carta Internazionale sulla conservazione e il restauro dei monumenti e dei siti, Venezia 1964

Altro documento fondamentale è la Convenzione UNESCO del 1972 circa la tutela del patrimonio mondiale culturale e naturale; nella quale, appunto, appare l'espressione 'patrimonio culturale', che comprende i monumenti (opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, archeologiche, naturali), complessi (elementi che per la loro architettura sono integrati al paesaggio), e siti (sia opere dell'uomo sia coniugate dell'uomo e della natura) aventi «un'eccezionale valore universale dal punto di vista della storia, dell'arte o della scienza».⁴

Si susseguono numerosi altri documenti, tra cui la Carta europea del patrimonio architettonico di Amsterdam 1975, Carta per la salvaguardia delle città storiche di Washington 1987, che riprendono la medesima definizione di patrimonio; mentre altri tra cui la Dichiarazione di Tlaxcala e Carta di Burra (ICOMOS) 1982, Raccomandazione di Parigi 1989, Carta di Palermo 1990 e Dichiarazione d'Oaxaca 1993 tendono ad allargare il concetto e la relativa tutela a tipologie di beni per il loro valore e significato relativo all'identità culturale. Tale orientamento sfocia nella stesura della Carta di Cracovia del 2000⁵, in cui sostanzialmente si amplia il concetto di patrimonio considerando una pluralità di valori e differenti criteri di riconoscimento.

Questo riconoscimento apre la strada alla definizione e individuazione del patrimonio culturale 'intangibile' (Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile 2003⁶ e Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità culturale dell'UNESCO 2005): ovvero descritto come «le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale».

La ricerca, quindi, si è concentrata su uno degli elementi fondamentali del patrimonio culturale italiano e mondiale: il museo, ovvero quel luogo spazio fisico-architettonico, ma attualmente anche virtuale, dove si concentrano valori storici, artistici, scientifici, identitari sia tangibili sia intangibili.

Data la natura della ricerca esplicitata in premessa, ovvero l'ottica economica e gestionale, dopo una prima analisi sono stati identificati quattro nodi critici riferiti al management museale:

⁴ Convenzione sulla tutela del patrimonio mondiale culturale e naturale dell'UNESCO, 1972

⁵ Carta di Cracovia sui principi per la conservazione e il restauro del patrimonio costruito, Cracovia 2000

⁶ Articolo 2 della Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile 2003

IL MUSEO COME CONTENITORE:

- Analisi oltre le collezioni museali, l'edificio storico da mantenere (*facility management*), conservare e valorizzare nel rispetto delle normative, perseguendo standard di qualità e, soprattutto, di sostenibilità ambientale ed economica con adeguamento tecnologico.

MUSEO PARTECIPATO ED INCLUSIVO:

- *Audience development* verso nuovi pubblici sia reali sia virtuali (attraverso comunicazioni digitali e *social network*).
- Il museo come spazio fisico della collettività in cui insediare anche attività oltre le collezioni e oltre il manufatto storico.

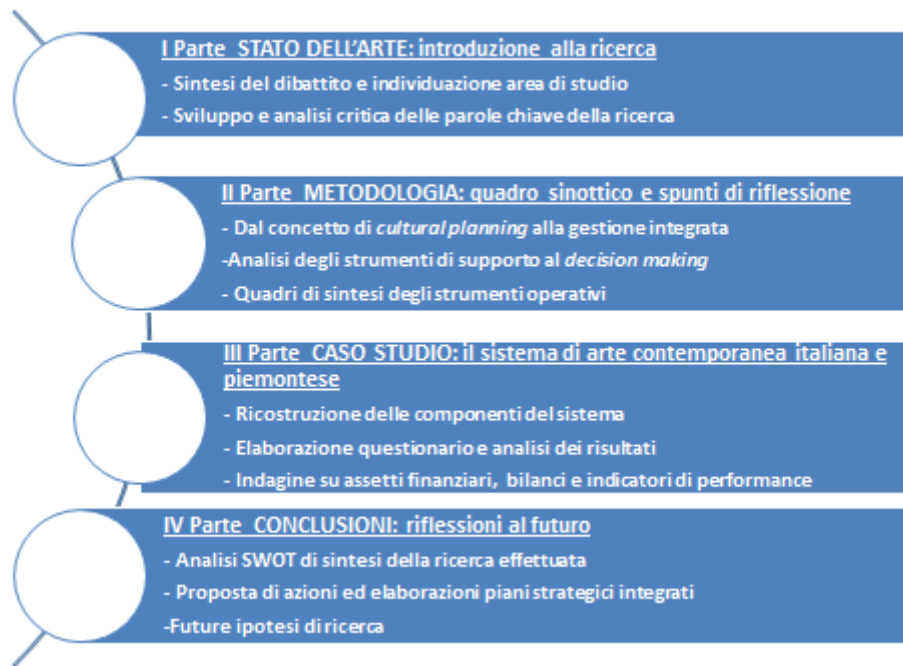
MUSEUM CULTURAL PLANNING

- Il ruolo del museo, elemento diffuso e radicato nel contesto italiano, nel processo di pianificazione e governo del territorio e delle risorse culturali e ambientali in esso contenute; al fine di sviluppare un progetto di valorizzazione e di turismo sostenibile (equilibrio tra le componenti sociali, ambientali ed economiche) a partire dal basso (e non con un processo politico verticale).
- Il museo non solo come contenitore delle collezioni e spazio espositivo, ma fulcro di una rete territoriale locale di conservazione e trasmissione dei valori identitari.

IL BILANCIO MUSEALE

- Lo sviluppo di *business plan* specifici secondo direttive univoche è un nodo cruciale per la futura sopravvivenza di attività culturali e musei.
- I finanziamenti privati sono sempre più indispensabili e il *fundraising* e *crowdfunding* sono attività base nella gestione dei beni culturali. E' indispensabile utilizzare al meglio gli strumenti quali bilanci delle attività e *annual report*, per definire gli obiettivi e promuovere la *mission*, evidenziando i caratteri di originalità e attraverso il processo di *accountability* (culturability), ovvero rendere trasparente e partecipato il processo di gestione e valorizzazione del bene pubblico.

I Parte_ Schema di sintesi della struttura dell'elaborato



FONTE: elaborazione dell'autrice

La struttura definitiva della ricerca dimostra l'orientamento finale dell'analisi verso gli ultimi due nodi critici individuati, ovvero lo sviluppo incentrato soprattutto sul ruolo del museo nel processo di *cultural planning* territoriale e l'aspetto economico e gestionale, con l'analisi degli indicatori di *performance* e dei bilanci museali.

1 Premessa Il museo: definizione, criticità, nuovi orientamenti...oltre la crisi

Il presente lavoro si propone come una riflessione sintetica di alcuni aspetti legati ai nuovi orientamenti museali e soprattutto della gestione di tale istituzione. In particolare, si è ritenuto interessante e di fondamentale importanza, data la crisi sia economica sia culturale italiana, analizzare brevemente il dibattito e spesso la contrapposizione tra museologia e management.

Dopo un rapido accenno alla definizione di museo e al contesto italiano, in questa sintetica premessa si è tentato di delineare concisamente alcuni aspetti legati alla gestione, alla misurazione e rendicontazione del museo, nell'ottica di convergenza di tali aspetti con le finalità culturali perseguite dal museo stesso. Sempre con lo stesso obiettivo di ricongiungimento dei concetti di tutela e di valorizzazione, l'elaborato espone alcuni elementi caratterizzanti le figure professionali coinvolte nell'amministrazione del bene pubblico museale. Infine, sono state illustrate in una serie di punti sintetici alcune riflessioni e proposte per un nuovo modello museale integrato oltre la crisi in atto.

Museo e contesto italiano

Il museo rappresenta uno tra i più elevati e potenti strumenti di conservazione del patrimonio storico artistico di un paese, ma è anche un organismo attivo che produce cultura e la comunica ai cittadini. Il museo di oggi non è più solo contenitore ed espositore di raccolte che hanno avuto origine dal collezionismo storico, ma è un luogo di salvaguardia, studio e ricerca, di divulgazione dei diversi "sedimenti" umani, e soprattutto un potente mezzo di avanzamento culturale collettivo.

L'ICOM, *International Council of Museums*, definisce il museo nell'art. 2 del suo statuto, adottato nell'attuale forma nell'Assemblea generale de L'Aja del 1989, con gli emendamenti approvati in quella di Stavanger del 1995 e di Barcellona del 2001: «il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico e che compie ricerche riguardanti le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le raccoglie, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, educativi e diletto».⁷

La *permanenza* costituisce il "primo tratto caratteristico" dei musei, strettamente e intrinsecamente connesso con quello delle sue collezioni, fondamento e ragion d'essere di ogni museo. [...]

⁷ JALLA D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET Libreria, Torino 2003

In quanto *istituzione*, il museo si caratterizza come ente o organismo comunque durevole; istituto con finalità determinate, regolato da norme, dotato di un'organizzazione, sostenuto da mezzi e apparati, ne è la somma e il prodotto.

L'*assenza di fini di lucro*, non implica solo l'esclusione della ricerca del profitto, ma la necessaria presenza di altre finalità: queste, nell'indirizzare e qualificare l'attività dell'istituzione, individuano un diverso tipo di redditività, misurabile –nel caso del museo- nella sua capacità di conseguire quelle *finalità* di “studio, educazione e diletto” che presiedono e orientano le sue *funzioni* di ricerca, acquisizione, conservazione, comunicazione e soprattutto di esposizione delle “testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente”.⁸

Partendo da questi elementi caratterizzanti (o che dovrebbero caratterizzare) qualsiasi istituzione museale prima di entrare nel merito di alcuni aspetti legati alla conservazione e tutela del patrimonio culturale in essi contenuto ed esposto, è fondamentale procedere con una nota, ma non banale soprattutto ai fini delle riflessioni di questo lavoro, considerazione circa la principale peculiarità dei beni culturali italiani.

Difatti ‘l'Italia museo dei musei’, di cui avverte André Chastel, non è semplicemente un'immagine suggestiva, ma la giusta guida per cogliere la peculiarità della penisola consistente nella eccezionale diffusione delle opere conservate *in situ*, nel gran numero di collezioni musealizzate in edifici storici e monumentali e, insieme, nel loro immediato e naturale collegamento con la città e con il suo territorio, sicché, «grazie ad una sorta di incastro esemplare, la *collezione* s'iscrive nell'*edificio* che la *città* riveste, e queste tre forme di museo si rispondono mutualmente».⁹

Altro aspetto delicato risulta essere dal punto di vista legislativo l'attribuzione delle competenze tra Stato e Regioni: l'esito di una fase tumultuosa iniziata con le istanze di decentramento sostenute da nuove forze politiche degli anni novanta porta ad una dicotomia tra tutela, assegnata allo Stato, e valorizzazione, concetto che per una sorta di bilanciamento entra nella legislazione nazionale come competenza regionale. Questa situazione coinvolge e rischia di paralizzare l'amministrazione dei musei, che devono per loro stessa natura garantire in un equilibrio complesso sia la conservazione sia la fruizione, mettendo a rischio l'incolumità dei beni stessi.¹⁰

⁸ *Ivi*, p. 25

⁹ MONTELLA M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano 2003, p.197

¹⁰ MONTANARI T., *A che cosa serve Michelangelo?*, Einaudi, Torino 2011

In attesa del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio del 2004, che non risolverà in modo decisivo questa situazione, Massimo Montella esprime nel testo *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, la sua visione circa la necessità di chiarezza legislativa e semplificazione burocratica.

Dannosa sarebbe una legge che, anziché puntare ad un articolato assetto di *governance* proporzionato alla complessità della situazione attuale, finga di poter tutelare tutto ad opera esclusiva dello Stato, che riponga ogni garanzia di merito e di metodo nelle soggettive virtù di chi venga ad assumere il titolo da soprintendente, che disconosca le determinanti funzioni di “tutela” già in capo di fatto agli enti territoriali e ne deresponsabilizzi perciò la condotta, che pretenda di accumulare centinaia di articoli di natura regolamentare all’indirizzo dei più minuti aspetti.

Serve, invece, un codice di pochi articoli, come del resto chiede la moderna cultura legislativa, che riconosca anzitutto il proprio oggetto, dando riscontro giuridico alla nozione di bene culturale e precisando il concetto di tutela nelle sue diverse specie, e poi, affermi l’esigenza di uno stretto raccordo fra le politiche del territorio e per i beni culturali; sancisca che lo Stato centrale è garante della tutela e della valorizzazione dei beni culturali in ogni parte della penisola; fissi il diritto-dovere delle comunità locali, territoriali e nazionale a riconoscere, salvaguardare, usare correttamente e tramandare al futuro il patrimonio culturale e ambientale e attribuisca conseguentemente a tutte le componenti istituzionali della Repubblica l’obbligo di dotarsi degli strumenti normativi ed organizzativi adeguati a tali fini, anche stabilendo per le Regioni il compito ineludibile di adeguare la normativa urbanistica alla finalità della valorizzazione del patrimonio culturale; garantisca la leale, efficace e ordinata collaborazione fra tutte le istituzioni e ogni altro soggetto pubblico e privato, prevedendo la emanazione da parte dello Stato di una normativa tecnica da formulare d’intesa con le Regioni e con gli Enti locali ai sensi dell’articolo 118 della Costituzione, al fine di assicurare la unitarietà degli interventi e l’adeguatezza dei risultati in ogni parte della penisola e ad opera di ogni soggetto; precisi che tale normativa dovrà anche concernere la individuazione di medesimi profili, percorsi formativi e modi di accreditamento del personale comunque addetto ai beni culturali, sia esso attivo per conto dello Stato, degli enti territoriali e degli altri enti pubblici e privati; instauri un forte sistema di controlli, sanzioni e surroghe affidato allo Stato; riservi allo Stato la apposizione di vincoli e l’esercizio esclusivo delle funzioni di tutela sui beni vincolati.¹¹

In questo lungo passaggio, è possibile leggere alcuni elementi che sono affrontati nel presente elaborato: normativa, competenze, profili formativi e professionali, coordinazione ed

¹¹ MONTELLA M., *op. cit.*, pp. 386-387

integrazione ad ogni livello organizzativo e gestionale, monitoraggio di indicatori e indirizzo di politiche in aderenza alle finalità pubbliche in una visione ampia che riconosca, pur nelle loro caratteristiche nettamente distinte, la valorizzazione, la conservazione e la promozione facenti parte di un unico processo di accrescimento di valore culturale ed economico per la comunità.¹²

Infine, una rapida considerazione purtroppo ancora attuale, sul dannoso concetto di patrimonio in senso monetario, che apre alla mercificazione dei beni culturali, come spesso denunciato da Salvatore Settis e da Tomaso Montanari.

La preoccupazione, condivisa anche da Daniele Jalla, risiede nello spostamento dell'attenzione dalla *mission* dei musei da scientifica-educativa di qualità al concetto di patrimonio che privilegia il valore turistico, economico e mediatico e che mette al centro il pubblico con un forte orientamento al visitatore, come se la principale funzione del patrimonio italiano fosse alimentare il turismo.

Negli anni il turismo culturale, sviluppo del turismo di massa che ha coinvolto centri storici e importanti musei anche mosso dal benessere economico e dall'aumento della scolarità, è diventato un settore rilevante dell'economia nazionale ed aumentato la competitività tra i soggetti coinvolti: musei, città e territori. In particolare, i primi sono diventati elementi strategici della politica turistica nazionale e locale, in un ottica di aumento del numero di visitatori senza un adeguato supporto alla qualità degli obiettivi da perseguire secondo le finalità museali.

Gestione – Valorizzazione - Tutela

Nel testo di Daniele Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano* del 2003, circa l'aspetto gestionale dell'istituzione museale si riscontra il definitivo riconoscimento di tale funzione come fondamentale importanza al pari della valorizzazione e della tutela.

Ai *musei* è stata innanzitutto riconosciuta quell'identità lungamente ignorata o negata, riportandoli alla condizione di essere dei "soggetti" giuridici, degli istituti tipizzati, i protagonisti attivi di specifiche politiche nel campo dei beni culturali e non solo delle parti o degli "oggetti" delle politiche di tutela del patrimonio storico e artistico.

¹² RUSSO S., *Aspetti di governance e accountability nella gestione di una fondazione museale*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano 2004

L'*autonomia scientifica e gestionale* ha finalmente ricevuto un significativo riconoscimento sul piano normativo, aprendo la via a soluzioni diversificate per il complesso dei musei pubblici, che hanno così la possibilità di riemergere pienamente come entità distinta e distinguibile e di operare secondo modalità consone alle loro esigenze.

La stessa *nozione di gestione* ha assunto un rilievo autonomo nell'ambito delle funzioni inerenti al patrimonio culturale e una dignità pari alla tutela e alla valorizzazione, ha assunto connotati più complessivi ed organici comprendendo al suo interno l'insieme delle attività connesse all'organizzazione e al funzionamento di un museo: dalla cura delle collezioni ai servizi al pubblico, dalla prevenzione alla sicurezza, dalla conservazione alla fruizione.

L'individuazione di criteri tecnico-scientifici e di standard minimi per l'insieme dei musei, ispirati ai requisiti previsti dal Codice deontologico dell'ICOM, costituisce non solo la più importante novità di questi anni, ma fornisce soprattutto un insieme di regole condivise e certe, fornendo punti di riferimento oggettivi ed omogenei per perseguire obiettivi di qualità globale e creare una comune *cultura di gestione*.¹³

Gestione museale con logiche private

Con la Legge n. 4/1993, sono istituiti dal ministro Alberto Ronchey i cosiddetti servizi aggiuntivi, nei musei italiani di natura pubblica, da affidare alla gestione di soggetti privati. In particolare, si tratta di servizi al visitatore: accoglienza, guardaroba, ristorazione, vendita di cataloghi, materiale informativo, oggettistica. La finalità chiaramente è duplice: la ricerca dell'aumento del numero visitatori con l'offerta di servizi che rispondono alla domanda del pubblico e del contributo, leggi investimento finanziario, dei privati in condizioni di scarse risorse statali.

Con la legge Ronchey il Ministero comincia ad aprirsi ai problemi di fruizione dei beni culturali e ad introdurre i privati nella gestione dei servizi, alimentando un dibattito vivace e una contrapposizione netta fra i fautori di una maggiore imprenditorialità dei musei e i difensori del loro ruolo pubblico, preoccupati dell'introduzione di una logica di profitto nella gestione. Al di là dell'iniziale demonizzazione, la legge Ronchey ha avuto il merito di introdurre nell'amministrazione centrale e di riflesso in quella locale un salutare orientamento al pubblico nella politica dei musei.¹⁴

¹³ JALLA D., *op. cit.*, p. 249

¹⁴ VISSER TRAVAGLI A.M., *I musei locali tra centralismo e autonomia*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano 2004, p. 33

Inoltre, sempre a partire dall'ultimo decennio del secolo scorso si assiste ad un ampio dibattito riguardante la riorganizzazione della gestione delle amministrazioni pubbliche verso logiche di tipo manageriale, che pongono maggiore attenzione agli equilibri economici.

Secondo l'approccio economico aziendale italiano, che si è inserito nel filone degli studi internazionali sul *new public management*, non è dunque sufficiente che i servizi pubblici siano realizzati secondo criteri di correttezza formale, ma è anche necessario che essi siano realizzati in condizioni di efficacia, cioè di capacità di risposta alle attese dei cittadini sotto il profilo quantitativo, e in condizioni di efficienza, cioè con il minor consumo possibile di risorse.¹⁵

Naturalmente tale fenomeno coinvolge anche il settore museale e porta da un lato la maggiore attenzione verso la domanda dei cittadini, ma dall'altro l'applicazione di strumenti aziendali, quali ad esempio il *budget* e il *business plan*, non "rivisitati", cioè senza adeguati aggiustamenti affinché aderissero alle caratteristiche dei musei e applicate da soggetti con poca competenza. Tale situazione ha certamente contribuito ad una sbagliata interpretazione di tali logiche e ha alimentato scetticismo al cambiamento e contrapposizione semplicistica e dicotomica tra tutela e valorizzazione, storici e manager, pubblico e privato.

E' necessario, pertanto, ribadire ed affermare che alcune affermazioni, anche riportate da organi di informazione, secondo le quali l'affidamento della gestione ad un privato significherebbe una privatizzazione del servizio sono prive di fondamento; rimanendo, ovviamente e giustamente, al soggetto pubblico la responsabilità istituzionale, sia le attività strategiche di indirizzo e controllo del museo.¹⁶

Governance e accountability

Il tema della Corporate Governance, ancorché sviluppato con riferimento al mondo delle imprese, può trovare un interessante ambito di applicazione anche con riferimento al settore dei beni culturali e, più in particolare, ai musei. E' chiaro che tale settore presenta delle sue innegabili specificità di cui il ricercatore deve tener conto nel traslare una prospettiva interpretativa che è nata e si è sviluppata in un contesto molto distante da quello culturale.

[...] Nel settore culturale, il "rendimento" non può essere misurato facendo esclusivo riferimento a parametri di natura economica, in quanto il fine dei musei, da cui essi traggono la loro legittimazione sociale, è di tipo educativo e si sostanzia nella

¹⁵ DONATO F., VISSER TRAVAGLI A.M., *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Mondadori Electa, Milano 2010, p. 33

¹⁶ *Ibidem*

responsabilità di essere soggetti attivi nel campo della creazione e disseminazione della conoscenza.

Il rendimento “culturale” che perlopiù ne deriva non sempre appare, però, adeguato agli investimenti che vengono sostenuti, considerando che i musei italiani manifestano significative e rilevanti carenze proprio sul piano della disseminazione del proprio patrimonio di conoscenze. Basti solo considerare, sotto questo profilo, quanto rilevante sia il numero di musei che presta poco o nulla attenzione alla realizzazione dell’apparato didascalico o informativo posto a corredo delle opere esposte, che rappresenta – invece – una delle principali e più efficaci leve di comunicazione di cui il museo dispone per interagire con i propri visitatori, attivando processi di apprendimento attraverso cui si realizza il trasferimento della conoscenza.¹⁷

Ludovico Solima, quindi, sottolinea come Tomaso Montanari il concetto di rendimento culturale, il quale implica necessariamente la sostenibilità economica del museo stesso dalla quale dipende la possibilità di attuare politiche culturali e di divulgazione della conoscenza.

Si vedrà più avanti, a proposito degli standard museali e dei rapporti annuali, come sia indispensabile valutare sia aspetti quantitativi monetari e non sia soprattutto aspetti qualitativi di raggiungimento degli obiettivi dettati dalle finalità dell’istituzione stessa.

La letteratura economica aziendale negli ultimi anni ha posto particolare attenzione sia alla *governance* museale, cioè alla direzione ed organizzazione dell’istituzione sia al concetto di *accountability*, connaturato all’idea che il museo in qualità di azienda sia direttamente responsabile nei confronti di utenti e finanziatori pubblici e privati. Il concetto di *accountability* è, appunto, strettamente connesso a quello di *performance*, cioè di raggiungimento di determinati gradi di efficienza e di efficacia.¹⁸

Il “rendere conto” della gestione di un patrimonio collettivo e culturale è il primo passo che un istituzione museale deve compiere per aprirsi e comunicare al visitatore.

La partecipazione attiva dei cittadini, attenta all’amministrazione dei beni culturali, è ancora molto limitata e costituisce una nuova missione per il museo contemporaneo.

Si inizia a parlare di *culturability*, che aldilà del sostantivo al quanto forzato e che a mio parere rischia solo di complicare la comprensione di questo fondamentale elemento, in italiano può e deve essere tradotto con una maggiore responsabilità sociale nel campo

¹⁷ SOLIMA L., *Museum governance*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano 2004, pp. 118- 120

¹⁸ RUSSO S., *Aspetti di governance e accountability nella gestione di una fondazione museale*, in *op. cit.*

culturale da parte di tutti i soggetti coinvolti: amministratori, cittadini, finanziatori privati, politici, sovrintendenze, università e pubblico.

Standard museali

Nel linguaggio manageriale si afferma spesso che non si può gestire se non si misura: gli indicatori quantitativi offrono informazioni oggettive per decisioni razionali e fondate.

Nel caso dei musei, in quanto servizio pubblico, ciò è indispensabile anche per stabilire un rapporto con i cittadini basato su una comunicazione aperta e trasparente.

Gli standard museali sono introdotti con il Decreto Ministeriale del 10 maggio 2001.

Un segnale esplicito della pressione del contesto attuale per una profonda innovazione del museo *universitas rerum* di inerte valore patrimoniale a vera e propria impresa di servizi efficacemente rispondente alla domanda è nel fatto che sia stata diffusamente avvertita la necessità di fissare una normativa tecnica nazionale per i livelli minimi delle dotazioni e della prestazioni concordata fra tutti i livelli istituzionali e valida per la generalità degli istituti italiani.¹⁹

L'introduzione degli standard museali insieme, come già visto, all'apertura dei musei ai privati segnano sempre più la gestione e le politiche museali in un'ottica di efficienza amministrativa. Inoltre, sono indicati come strumenti basilari per il superamento dell'attuale fase critica da studiosi di discipline diverse, ma complementari dato l'oggetto di studio.

Anna Maria Visser Travagli, archeologa e museologa, nell'intervento del 2004 *I musei locali tra centralismo e autonomia*, descrive così una possibile soluzione

I musei locali italiani per superare l'attuale fase critica, delicata ma anche densa di fattori di cambiamento e di opportunità di sviluppo, avrebbero necessità di un quadro legislativo nazionale di riferimento, privo di ambiguità e contraddizioni, in grado di valorizzarne la vocazione di laboratorio della storia e di consentirgli di svolgere la funzione di presidio di tutela, come era alle sue origini.

Hanno necessità di essere liberati dal viluppo della burocrazia e dalle incongruenze di un'amministrazione locale, che essendo diventata sempre più un organo di indirizzo e di controllo non è in grado di gestire direttamente i servizi, ancor meno istituzioni complesse che erogano una pluralità di servizi sul territorio. L'attribuzione dell'autonomia nelle forme più idonee è la condizione essenziale per l'effettiva modernizzazione dei musei.

¹⁹ MONTELLA M., *op. cit.*, p. 242

Per attivare questo processo esiste già una base condivisa e di alto profilo, gli *standard* di funzionamento e di sviluppo dei musei, per cui è necessario ogni sforzo per rendere effettiva la loro applicazione in un processo di miglioramento continuo.²⁰

Affinché si possa affermare il concetto per cui la quantità non debba essere l'unico metro di valutazione, come purtroppo rilevato anche dallo storico dell'arte Tomaso Montanari²¹, si riporta la riflessione del professor Fabio Donato in *Il museo oltre la crisi*. Professore straordinario di economia aziendale, l'autore sostiene che non è necessaria una lista di standard museali predefinita, ma insiste su una riflessione metodologica che porti ad una ricerca logica di definizione di un sistema di misurazione che sia coerente con le caratteristiche, le strategie e le specificità del contesto museale. Infatti, essendo un sistema complesso e nella necessità della ricerca di equilibrio tra contenuti e sostenibilità, è necessario individuare gli aspetti più rilevanti e le priorità in un sistema integrato di misurazione sia degli aspetti quantitativi (monetari e non) sia degli aspetti qualitativi, strettamente connessi alle finalità culturali e alle ricadute sociali.

Competenze tra museologia e management

Ciò che può risultare dannoso dal punto di vista della gestione delle risorse pubbliche è proprio la confusione di ruoli e competenze.

Alla metà degli anni Novanta si apre un confronto o meglio uno scontro fra *manager* e museologi, che alimenta il dibattito e la polemica, fino ad arrivare a contrapposizioni frontali. Lo slogan efficace, coniato nei convegni dei museologi e che viene raccolto e diffuso dalla stampa: "Uno storico dell'arte può diventare manager, il contrario non è possibile", rende la natura del contrasto, che oggi si è in larga misura ricomposto, passando dalla polemica al dialogo e dal dialogo alla collaborazione.²²

Uno degli aspetti più rilevanti, come si è potuto constatare anche durante il corso di dottorato e dal dibattito scaturito dai diversi incontri proposti, è quello della competenza sia intesa come ruoli ricoperti dalle diverse figure professionali sia declinata come formazione, preparazione e conoscenza di base per chi è chiamato a ricoprire specifiche mansioni ad ogni livello strutturale all'interno dell'istituzione museale.

A proposito di questo secondo aspetto, Salvatore Settis in più occasioni e in diverse argomentazioni ha riportato la sua riflessione circa l'istituzione di corsi universitari con

²⁰ VISSER TRAVAGLI A. M., *I musei locali tra centralismo ed autonomia*, in *op. cit.*, p. 45

²¹ MONTANARI T., *op. cit.*

²² VISSER TRAVAGLI A.M., *I musei locali tra centralismo ed autonomia*, in *op. cit.*, p. 43

specifica declinazione nel settore museale ed ha espresso l'importanza della formazione e della ricerca come passaggio vitale nella conservazione del patrimonio culturale.

La coscienza diffusa del nostro patrimonio come struttura portante e pervasiva del territorio nazionale deve accompagnarsi alla formazione di nuove professionalità, a una cultura progettuale intrisa al tempo stesso di saperi tecnologici e di conoscenza storica [...]. E' in questo snodo assolutamente vitale, nel carattere sperimentale della ricerca e della conoscenza storica, delle nuove e antiche intersezioni con le tecnologie e con le tecniche di *management*, del rapporto università-soprintendenze, che si gioca il futuro del nostro patrimonio, della nostra storia, e in definitiva del nostro Paese.²³

Per quanto riguarda il primo aspetto, ossia le competenze delle figure professionali operanti nel museo e, in particolare, chi possa ricoprire il ruolo di direttore il dibattito è stato molto acceso con la contrapposizione di museologi e *managers*.

L'attuale orientamento della comunità museale è quello di far dialogare e, si auspica, anche collaborare lo storico dell'arte con il manager: entrambe le figure professionali sono essenziali e riconosciute dalla *Carta delle professioni museali* del 2005 con specifiche competenze che così come le attività che sono chiamate a svolgere nell'istituzione museali devono essere integrate. Non vi deve essere un rapporto gerarchico, ma funzionale: il museologo con competenze sulle scelte di contenuto culturale e il manager sulla sostenibilità economica sono chiamati ad una complessa ma indispensabile ricerca di equilibrio a lungo termine. Le competenze richieste al direttore del museo contemporaneo, quindi di un'istituzione aperta, innovativa e partecipata sono principalmente quelle di coordinamento, di integrazione delle competenze e di capacità relazionali con tutti i soggetti coinvolti, dai professionisti ai visitatori. Tale ruolo, quindi, può essere svolto da entrambe le figure con l'affiancamento delle competenze dell'altra professionalità.

[...] chiediamoci però che senso ha, se parliamo di patrimonio culturale, distinguere così nettamente tutela da gestione. Questo non accade certo nei musei americani, i cui direttori e curatori si occupano sia di tutela che di gestione, e devono pertanto avere sia la necessaria preparazione storico-artistica sia qualità manageriali di prim'ordine, inclusa la capacità di attrarre donazioni e finanziamenti [...]²⁴

Pertanto l'incremento numerico e la valorizzazione delle professionalità museali, per colmare il grave e pericoloso deficit che ci distanzia dagli altri paesi europei e dagli Stati

²³ SETTIS S., *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino 2002, p. 66

²⁴ *Ivi*, p. 89

Uniti. E' questa una condizione essenziale per la trasmissione della memoria collettiva e dei valori del patrimonio culturale italiano.

Oltre la crisi

Dopo una rapida e certamente non esaustiva panoramica sui processi in atto circa la gestione e la valorizzazione museale, si intende procedere con un sintetico elenco di elementi e proposte per affrontare alcune delle criticità emerse nella prima parte dell'elaborato:

Visser Travagli in *Il museo oltre la crisi* nota la necessità di una visione sistemica che ponga il museo al centro di un processo circolare in cui ricerca, tutela, conservazione e comunicazione, in modo che tali aspetti siano in relazione e si integrino fra loro adeguandosi al cambiamento profondo dell'idea stessa di museo. Nonostante il momento di fragilità, infatti, il concetto di museo tradizionalmente dedito alla cultura si sta finalmente trasformando in un istituzione "aperta" ai cittadini e al territorio perseguendo anche lo scopo di divulgazione della conoscenza in aderenza con la definizione dell'ICOM e del codice dei beni culturali. Per superare la crisi economica è necessario prima di tutto superare la crisi morale ed istituzionale, nonostante la mancanza di un'eccellente visione politica: se il museo è espressione di un'identità del paese è naturale che non possa essere valorizzato in un momento di perdita dei valori che lo caratterizzano ancor prima che per la mancanza di risorse.

In un momento di profonda crisi economica spesso una comunità è tentata di garantirsi una sopravvivenza immediata sfruttando gli oggetti legati alla propria identità, ma senza un ragionamento a lungo termine di tutela e di trasmissione dei valori, ma, come sottolinea Tomaso Montanari, questo non deve portare alla svendita del patrimonio pubblico con la relativa perdita dei valori identitari.

Anche Fabio Donato descrive tre possibili risultati della crisi economica che ovviamente impatta anche sul finanziamento pubblico ai musei, fermo restando la necessità di un'attenta ed efficiente gestione di quest'ultimo e l'ovvia considerazione che la finalità di un'istituzione museale non deve essere il profitto ma il pareggio di bilancio.

1. una diminuzione qualitativa e quantitativa delle attività culturali, non auspicabile e certamente non perseguibile, sebbene anche in questo caso questi tipi di tagli sono quelli apparentemente più semplici ed immediati;
2. un necessario incremento dell'efficienza interna correlato ad una riduzione degli eventuali sprechi;

3. il ricorso a fonti di finanziamento alternative e sempre più sofisticate con una negoziazione tra costi e benefici del pubblico e del privato coinvolto a diversi livelli, dalle donazioni al *fundraising*.

A proposito di quest'ultimo punto, anche Montanari nota come «se esistesse la defiscalizzazione delle donazioni – in denaro o in opere – al patrimonio artistico pubblico, una campagna di acquisti mirata e opportunamente divulgata potrebbe costituire un potente volano per affiancare alla tutela dello Stato l'impegno dei privati, come di fatto succede negli Stati Uniti. In Italia, al contrario, non solo mancano il quadro normativo e l'interesse dei privati, ma si ha addirittura l'impressione che non esista una qualunque strategia degli acquisti pubblici e che tutto sia lasciato all'improvvisazione».²⁵

Tra le altre soluzioni suggerite da Montanari troviamo la ricostruzione del contesto delle opere e, aggiungerei io, il rapporto con l'ambiente in cui è inserito il museo, il quale non deve essere solo valorizzato dall'interno ma deve essere inserito come fulcro di un territorio ricco di beni culturali, e lo studio della storia dell'arte, educazione delle nuove generazioni, creazione di consapevolezza, in contrasto a mio parere con ciò che si sta operando, al fine di preparare cittadini critici che sappiano distinguere e tutelare il bene pubblico anche dall'azione della politica e della cattiva gestione, pretendendo efficienza ed efficacia.

Proprio la partecipazione e l'inclusione sociale sono i nuovi temi alla base del museo comunicativo promosso da Visser Travagli nel recente testo *Il museo oltre la crisi*, i cui primi esempi italiani sono il Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano, il Museo di Scienze Naturali di Trento e Palazzo Vecchio a Firenze con alcune iniziative specifiche per i giovani in età scolare. Questo nuovo modello di museo riesce a coniugare identità, valori e dialogo, risponde nel contempo sia ad esigenze etiche, che sociali ed economiche. Questi musei hanno sviluppato un orientamento al pubblico, ma nel senso di ricerca della risposta adeguata ad una domanda di qualità dal parte del cittadino e del visitatore e puntando sulla comunicazione, non soltanto con strumenti effimeri derivati dal marketing, ma della conoscenza e dei contenuti.

A questo punto, diventa strumento fondamentale per la rendicontazione, la comunicazione e la valorizzazione delle attività culturali svolte dal museo il rapporto annuale, da sempre compilato dagli enti gestori per il consiglio di amministrazione. La nuova logica che deve sottendere alla stesura di questo fondamentale documento è l'apertura verso l'esterno, verso il

²⁵ MONTANARI T., *op. cit.*, p. 38

cittadino primo finanziatore e fruitore del museo stesso. Alcune sperimentazioni in tal senso sono già state fatte, ad esempio nel 2005 dalla Galleria Civica di Arte Moderna di Torino; ma è necessario procedere con i criteri visti in precedenza circa gli standard museali e le informazioni qualitative. Anche questo strumento deve riflettere la ricerca di equilibrio tra le diverse componenti strutturali del museo: le figure professionali del museologo e del *manager*, l'efficacia dei contenuti culturali e l'efficienza economica in un'ottica di sostenibilità globale.

Il museo, in sostanza, riesce a svolgere un ruolo positivo per la cultura e per l'economia solo se fa il suo “mestiere – ripeto – di ricerca, di conservazione e di comunicazione. Il museo deve curare il patrimonio per trarne valore e non per tradurlo immediatamente in affare, in commercio. Se fa il bene il suo “mestiere”, diventa un punto di riferimento, diventa attraente e attrattore e quindi genera sviluppo per l'intero ciclo economico del territorio, oltre che per il turismo e per l'intrattenimento.

Ne consegue che per il museo non può e non deve esserci contrapposizione fra il progetto culturale e la dimensione economica. L'uno non può esserci senza l'altra e il superamento di questa visione bipolare può liberare le energie per l'affermarsi di un nuovo modello, o meglio di nuovi modelli di museo, capaci di interpretare il cambiamento, di sperimentare l'innovazione e di coinvolgere i cittadini.²⁶

In conclusione, per dare una risposta alla definizione di “scatola vuota della valorizzazione” che rischia, e spesso purtroppo è stata come notato da Tomaso Montanari, riempita nel peggiore dei modi con mancanza di competenze e strumenti inadatti, riprendo la definizione di valorizzazione dal 2008 contenuta nel primo comma dell'articolo 6 del codice dei Beni culturali e del paesaggio: “La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio [...] al fine di promuovere lo sviluppo della cultura”, in cui ritroviamo tutti i concetti integrati tra conoscenza e fruizione finora espressi circa i musei, solo in questo modo si potrà innescare sia all'interno dell'istituzione sia nel contesto in cui è inserita un processo di accrescimento dei valori.

²⁶ DONATO F., VISSER TRAVAGLI A.M., *op. cit.*, p. 134

Schema 1.1 – Tematiche e *keywords* della ricerca

Museo e contesto italiano						2.1_Musei: definizione e normativa recente
	Gestione – Valorizzazione – Tutela					2.2_ Paesaggi culturali
						2.3_Cultural planning
		Gestione museale con logiche private				2.4_Cultural heritage management: sviluppo sostenibile e formazione
						2.5_Pubblici, Visitor studies e Audience development ed empowerment
						2.6_Partecipazione, inclusione sociale e...condivisione
		Governance e accountability				2.7_Accountability, comunicazione e marketing museale
			Standard museali			2.8_Standard museali, indicatori di performance e sistemi di accreditamento
					Competenza tra museologia e management	

FONTE: elaborazione dell'autrice

Lo schema sintetizza i temi di ricerca individuati nell'analisi del dibattito museale italiano e li connette alle parole chiave della ricerca, che sono state sviluppate nel capitolo 2.

Questa parte dell'elaborato è stata concepita come un 'glossario', certamente non sintetico, degli elementi principali relativi all'attività museale per fornire alcune indicazioni di orientamento nell'ambito della gestione della stessa.

2 Keywords della ricerca: significati, concetti base e fonti di riferimento

Il museo è definito all'articolo 2.1 dello Statuto del Consiglio internazionale dei musei come «un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. E' aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiale e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto».

Tale definizione del museo è valida indipendentemente da qualsivoglia limitazione che possa risultare dalla natura dell'Amministrazione responsabile, da condizioni statutarie locali, dal sistema di funzionamento o dal peculiare indirizzo delle collezioni di una specifica istituzione. Inoltre, sono compresi entro questa definizione:

- i siti e i monumenti naturali, archeologici ed etnografici e i siti e i monumenti storici che hanno la natura di musei per la loro attività di acquisizione, di conservazione e di comunicazione delle testimonianze materiali dei popoli e del loro ambiente.
- le istituzioni che conservano delle collezioni e presentano esemplari viventi vegetali e animali come i giardini botanici e zoologici, gli acquari, i vivai.
- i centri scientifici e i planetari.
- gli istituti di conservazione e le gallerie di esposizione permanente che dipendono dalle biblioteche e dai centri archivistici.
- i parchi naturali.
- ogni altra istituzione che il Consiglio esecutivo, previo parere del Comitato consultivo, consideri in possesso di alcune o di tutte le caratteristiche di un museo, o tale che dia ai musei e ai professionisti museali i mezzi di fare delle ricerche nel campo della museologia, dell'educazione e della formazione professionale.

In particolare, la situazione dei musei statali prima della 'riforma' del 2014, di cui segue una sintetica sintesi, era caratterizzata dal controllo e dalla gestione²⁷ da parte delle sovrintendenze, le quali per la complessità e la quantità dei compiti gestionali sono state rallentate nell'attività, soprattutto di tutela, e ostacolate nello sviluppo delle funzioni relative alla fruizione²⁸. Infatti, gli uffici delle sovrintendenza erano investiti, oltre che dalla normali funzioni di gestione ed organizzazione di diversi altri compiti (relativi a

²⁷ E' stato ben evidenziato come la maggior parte dei musei statali in Italia fossero identificabili, tecnicamente, come uffici del ministero. JALLA D., *Il museo contemporaneo*, Utet, Torino 2000

²⁸ "Il bene culturale è pubblico non in quanto bene di appartenenza, ma in quanto bene di fruizione". GIANNINI M.S., *I beni culturali*, in *Rivista Trimestrale di diritto pubblico*, 1976, p. 254

marketing e comunicazione, a servizi di ristorazione e vendita, a mostre ed interventi di promozione, ai rapporti con il pubblico, a responsabilità amministrative e finanziarie, come il *fundraising*, a comunicazione e allestimento delle mostre), per i quali spesso dovevano rivolgersi a soggetti esterni, soprattutto per mancanza di adeguate risorse interne²⁹ e che sono derivati dalla competizione tra territori che considera i musei come "risorsa capace di generare risorse"³⁰ economiche e sociali.

2.1 Musei: definizione e normativa recente

L'attuale Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, denominato in origine Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, nasce com'è noto nel 1974³¹ ed è stato oggetto di ripetuti interventi soprattutto negli ultimi sei anni di riforme circa la disciplina dei beni culturali e del paesaggio³².

Si può affermare che l'elemento caratterizzante di questi documenti normativi è l'aumento del ruolo dei governi regionali e locali; infatti, una parte consistente del budget pubblico per la cultura è ormai a carico dei loro bilanci e iniziano ad avere organizzazioni attrezzate per occuparsene. La conseguenza principale è la sperimentazione di partenariati pubblici e privati circa investimenti e gestione dei beni culturali, che coinvolgono una molteplicità di figure professionali eterogenee.

²⁹ «I responsabili delle soprintendenze, infatti, hanno dovuto gioco forza accostarsi alle logiche manageriali di gestione tipiche del settore privato, a partire dal momento in cui è stato necessario individuare le componenti economiche da inserire nei bandi di concessione da emanare. La successiva esigenza di valutare, con cognizione di causa, tanto le previsioni formulate sulle prospettive di sviluppo della domanda di servizi aggiuntivi, quanto i budget economico-finanziari prodotti a corredo delle domande di partecipazione alla gara, ha implicitamente rafforzato la necessità di far proprie alcune strumentazione tipicamente aziendali». SOLIMA L., BOLLO A., *I Musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei italiani*, Electa, Napoli 2002, p. 28

³⁰ BARBATI C., *L'impresa museale: la prospettiva giuridica*, in Aedon, n.1, 2010, p. 137. La concezione dei musei come luoghi attivi per il territorio, con le conseguenti implicazioni sulle altre funzioni, affonda le radici già nel dibattito culturale degli anni '70. Ad esempio, EMILIANI A., *Dal museo al territorio 1967-1974*, Edizioni ALFA, Bologna, 1974.; TOSCANO B., *Museo locale e territorio*, in *Spoletium*, 1972

³¹ Decreto legge 14 dicembre 1974, n. 657

³² Il ministero è stato riformato nel 1998 e poi riordinato per ben tre volte in sei anni: nel 2004, nel 2007 e nel 2009; da ultimo, la legge 24 giugno 2013, n. 71 gli ha affidato le competenze del turismo, e in conseguenza il decreto ministeriale 18 novembre 2013 ha istituito la direzione generale per le Politiche del Turismo. Va anche ricordato che nell'agosto del 2013 era stata istituita la "Commissione per il rilancio dei beni culturali e il turismo e per la riforma del ministero in base alla disciplina sulla revisione della spesa", la quale ha presentato la propria relazione finale al ministro il 31 ottobre 2013; all'esito, era stato adottato il decreto del Presidente del consiglio dei ministri 28 febbraio 2014 recante regolamento di riorganizzazione del ministero dei Beni e delle Attività culturali e del turismo, ritirato tuttavia il 30 giugno 2014 per consentire l'adeguamento dell'organizzazione del ministero a quanto disposto dal decreto legge 31 marzo 2014, n. 83. FORTE P., *La riforma organizzativa del Mibact. I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, in *Il Giornale delle Fondazioni*, www.aedon.mulino.it, numero 1/2015

Inoltre, come nota Forte nella *La riforma organizzativa del Mibact. I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*³³:

Dopo decenni in cui si è ritenuto che la connessione tra cultura e sviluppo economico fosse essenzialmente dovuta ai soli impatti turistici³⁴, comincia ad essere chiaro quanto la produzione culturale sia centrale per le condizioni di sviluppo economico e sociale di medio e lungo periodo³⁵; gli studi degli effetti del capitale umano sulla crescita sono ormai risalenti e solidi, come la consapevolezza della loro rilevanza per un sistema produttivo³⁶; appare sempre più chiara la cosiddetta "culturalizzazione" della vita economica e dei processi identitari³⁷, e persino famigerato è il concetto di *capabilities* proposto da Amartya Sen³⁸; non stupisce, perciò, se registriamo interventi espliciti della Commissione europea³⁹, se aumenta la consapevolezza del ruolo della cultura e della creatività quali "palestre dell'innovazione" in ogni settore economico, industriale e produttivo, se molti governi in ambito europeo hanno da tempo adottato politiche di sostegno alle industrie che hanno per input cultura e grazie a ciò generano nuovi beni o costituiscono nuovi processi produttivi⁴⁰.

³³ FORTE P., *Op cit.*

³⁴ Ad es., si vedano SACCO P.L., *Domanda di cultura e sviluppo locale: superare i luoghi comuni*, in AA. VV., *Il bene culturale è un valore per tutti?*, Napoli 2005, p. 245 ss.; TURCI M. C., *L'intervento straordinario a favore dei beni culturali*, in Associazione per l'economia della cultura, Roma 1994.

³⁵ Soprattutto se si utilizzano le metodologie sviluppate a partire dalla cd. teoria delle interdipendenze strutturali, oggi largamente usate dai sistemi statistici europei, su cui si vedano LEONTIEF W., *Teoria economica delle interdipendenze settoriali*, Etas Kompass, Milano 1968; D'ANTONIO M., *Analisi delle interdipendenze settoriali. Teoria e applicazioni empiriche*, Liguori, Napoli 1980. Applicando tali metodi, il rapporto Fondazione Symbola-Unioncamere, Io sono Cultura - Rapporto 2014, p. 97, rileva come esista "un fattore moltiplicativo per cui per ogni euro prodotto da un'attività se ne attivano altri sul resto dell'economia, secondo una logica di filiera"; e "secondo queste elaborazioni, il sistema produttivo culturale vanta un moltiplicatore pari a 1,67: come dire che per un euro di valore aggiunto (nominale) prodotto da una delle attività di questo segmento, se ne attivano, mediamente, sul resto dell'economia, altri 1,67".

³⁶ PUTNAM R., *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*, Princeton, 1993; GUIO L., SAPIENZA P., ZINGALES L., *Does Culture Affects Economic Outcomes?* in Journal of Economic Perspectives, n. 2/2006, p. 23 ss.; DE BLASIO G., SESTITO P., *Il capitale sociale. Che cos'è e cosa spiega*, Roma, 2011.

³⁷ LASH S., URRY J., *Economies of Signs and Space*, Thousand Oaks, CA, 1994; AKERLOF G., KRANTON R., *Economics and Identity*, in The Quarterly Journal of Economics, 2000, p.715 ss.; LEWIS D., BRIDGER D., *The Soul of the New Consumer: Authenticity. What We Buy and Why in the New Economy*, Londra, 2000.

³⁸ SEN A., *Commodities and Capabilities*, Oxford, 1985; Id., *Development as Freedom*, New York, 1999, tr. it. *Libertà è sviluppo. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, 2000; Id., *Capability and well-being*, in SEN A., NUSSBAUM M., *The Quality of life*, Clarendon Press, Oxford, 1997.

³⁹ Libro Verde del 27 aprile 2010 - Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare - COM(2010) 183 def.; ma si consideri anche la policy europea 2014-2020, con il programma "Europa creativa".

⁴⁰ HIGGS P., CUNNINGHAM S., BAKHSI H., *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom (technical report)*, NESTA, London, 2008; BAKHSI H., MCVITTIE E., SIMMIE J., *Creating Innovation: Do the creative industries support innovation in the wider economy? (research report)*, NESTA, London, 2008; BOYLE D., COOTE A., SHERWOOD C., SLAY J., *Right here, right now: Taking co-production into the mainstream (discussion paper)*, NESTA, London, 2010.

I due documenti di base della recente normativa in materia di musei che si intende analizzare in questa sede sono il DPCM n. 171 dell'agosto 2014⁴¹ e il DM n. 23 del dicembre 2014⁴². La riforma avviata da questi due atti affronta alcuni nodi relativi alla situazione dei musei statali e, in particolare, avviano un percorso che punta sulla gestione dei musei in forma integrata rispetto al territorio e alle sue istanze socio-economiche. Tale forma di management richiede necessariamente specialisti con capacità decisionali e relazionali elevate.

I decisori museali oggi devono interpretare il patrimonio museale alla luce dei valori identitari del territorio e sono chiamati ad interpretare fenomeni complessi relativi anche al rapporto pubblico-privato e alle sollecitazioni derivanti da una partecipazione attiva.

La missione dei musei, sostanzialmente, appare sempre più incentrata sulla fruizione; per questo motivo, l'organizzazione e gestione implica una molteplicità di discipline specialistiche da quelle umane, storiche e sociologiche a quelle scientifiche, tecniche, economiche, statistiche e giuridiche.⁴³

È la fine dei musei-ufficio incorporati nelle Soprintendenze, privi di autonomia tecnico-scientifica ed organizzativa. L'opposizione a questa situazione, soprattutto dopo le leggi degli anni Sessanta che svincolano da questa condizione i musei italiani non statali equiparandoli ad istituti come nel resto del mondo, ha un lungo percorso a partire dalla Commissione Franceschini, la quale espresse l'esigenza di adottare "particolari disposizioni [...] per l'organizzazione e per il funzionamento dei Musei", ribadita successivamente nel 1990 nel durante la Prima conferenza nazionale dei musei, il cui documento conclusivo sfocia in una serie di proposte legislative, su iniziativa di Giuseppe Chiarante e Luigi Covatta.

Il D.lgs. 368/98 prevedeva la possibilità di dotare di un'autonomia speciale alcune sovrintendenze e la facoltà del Ministero di costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società. Infine, con il DPR 414/2000 si individua un'organizzazione periferica costituita anche da "musei e altri istituti di conservazione dotati di autonomia", all'origine

⁴¹ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171, Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89. (GU n.274 del 25-11-2014)<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.del.consiglio.dei.ministri:2014-08-29;171>

⁴² Decreto ministeriale 23 dicembre 2014, Organizzazione dei musei statali. <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2023%20dicembre%202014-imported-49315.pdf>

⁴³ FORTE P., *Op cit.*

della costituzione di alcune Soprintendenze speciali per i poli museali di Venezia, Firenze, Napoli, Roma.⁴⁴

La riforma del 2014, quindi, sancisce la parificazione dei musei statali allo status degli altri musei, pubblici e privati e sollecita l'insieme delle pubbliche amministrazioni ad adeguarsi a un modello comune, nazionale sviluppato in oltre vent'anni dalle amministrazioni provinciali e regionali. Infatti, dimostrazione di questo, è l'adozione e la condivisione delle regole adottate dalle Regioni impegnate nell'accreditamento dei musei sulla base dei criteri definiti dall'Atto di indirizzo del 2001 anche per i musei statali.

Il decreto del Presidente del consiglio dei ministri 29 agosto 2014, n. 171

Il ministro Franceschini a giugno 2014 presenta la riorganizzazione come «l'opportunità per intervenire sull'organizzazione del Ministero e porre rimedio ad alcuni problemi che da decenni segnano l'amministrazione dei beni culturali e del turismo in Italia».

Gli elementi su cui si fonda questa riforma sono:

- la creazione di un «sistema museale nazionale»;
- la costituzione di una nuova Direzione generale musei;
- il conferimento del massimo status amministrativo a venti musei di rilevante interesse nazionale, scegliendone i direttori tramite selezione pubblica;
- la creazione in ogni Regione di Poli museali regionali, «incaricati di promuovere gli accordi di valorizzazione previsti dal Codice e di favorire la creazione di un sistema museale tra musei statali e non statali, sia pubblici, sia privati».⁴⁵

L'elemento che in questa sede si vuole evidenziare è la costituzione di due direzioni generali fondamentali per gli enti museali, ovvero:

- la direzione generale Musei con funzioni di coordinamento del sistema museale nazionale, sono l'aspetto più innovativo della riforma e completano il distacco dei musei statali dalle sovrintendenze. Il compito è molto complesso stante la molteplicità delle funzioni e delle direttive che dovrà applicare per affrontare diversi nodi gestionali, sempre in relazione con diversi enti pubblici (regione e provincia) e privati, quali ad esempio la fruizione e la valorizzazione del patrimonio museale; ma anche questioni più specifiche e tecniche quali il

⁴⁴ JALLA D., *op cit.*

⁴⁵ FRANCESCHINI D, *Verso un nuovo MIBACT*. Franceschini: riorganizzazione del Ministero è rivoluzione dei beni culturali (18 luglio 2014). http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_378112305.html

controllo sui bilanci, organizzazione di mostre e circolazione internazionale delle opere d'arte, assicurazione delle opere in movimento, predisposizione degli atti di deposito o comodato.

- la direzione generale Educazione e Ricerca, a cui è affidato il compito di educazione e formazione, in collaborazione con università, enti e organismi di ricerca e formazione, regioni, enti locali, enti senza scopo di lucro; ma anche di comunicazione, divulgazione e promozione. Dato il ruolo che sempre più i musei assumono in ambito di studi scientifici e dato le loro caratteristiche di luoghi della cultura adibiti a fruizione e promozione del patrimonio, quindi anche a divulgazione di valori culturali, appare evidente lo stretto legame tra cultura, ricerca, arte e scienza; pertanto le due direzioni saranno chiamate ad una stretta collaborazione e, in particolare i musei ad un coordinamento delle attività anche con questa specifica direzione.

Decreto Ministeriale n. 23 del dicembre 2014, detto 'Decreto Musei'.

Il Decreto Ministeriale di dicembre 2014, riprende la definizione di museo dell'ICOM con l'aggiunta finale delle parole “promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica” (art. 1); ma soprattutto, porta a termine il percorso di riconoscimento al museo statale italiano dello status di istituto della cultura e lo equipara ad una concezione del museo diffusa a livello internazionale, fondata sulla definizione proposta dall'*International Council of Museums*. Inoltre, come nota Jalla «Il riferimento alla definizione dell'ICOM costituisce infine la base per dotare i musei di quei requisiti minimi individuati al punto 1 del Codice etico per i musei in: uno status giuridico, in strutture, risorse finanziarie e personale. Gli stessi che costituiscono quattro dei cinque ambiti “di dotazione” del museo previsti dall'«Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei del 2001, la cui struttura era ispirata agli standard dell'ICOM».

I musei statali sono preposti alla “tutela del patrimonio culturale e nella promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica” e, in quanto servizio pubblico, il loro funzionamento è ispirato ai principi di “imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità e responsabilità di rendiconto (*accountability*)” (art. 2).

La struttura organizzativa dei nuovi musei statali appare molto complessa. Si riporta di seguito una rapida panoramica dei principali elementi, documenti ed organi amministrativi, che li caratterizzano:

- lo statuto è “il documento costitutivo del museo”, poiché ne definisce la missione, specifica gli obiettivi, le funzioni e l'organizzazione. Deve essere elaborato in coerenza con l'Atto di indirizzo del 2001 e con il Codice etico dei musei dell'ICOM.

- il bilancio è il “documento di rendicontazione contabile che evidenzia la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione del museo”, indipendentemente dal fatto che il museo goda o meno di autonomia finanziaria. Redatto “secondo principi di pubblicità e trasparenza, individuando tutte le diverse voci di entrata e di spesa”, inoltre consente «la valutazione dell’adeguatezza dell’assetto economico, la regolarità della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali”.

- le quattro aree funzionali, sostanzialmente simili a quelle individuate nella Carta nazionale delle professioni museali del 2005, ovvero area della “cura e gestione delle collezioni”, in cui sono correttamente comprese le attività di studio, ricerca, didattica; quella dei “servizi e rapporti con il pubblico” con funzioni di *fundraising*, *marketing* e pubbliche relazioni; quella amministrativa per gestione delle risorse finanziarie e umane; e infine area tecnica, con competenza sulle strutture, gli allestimenti e la sicurezza.

- i consigli di amministrazione con funzione di affiancamento gestionale e amministrativo all'opera del direttore, a cui si affiancano quattro membri, scelti tra esperti di chiara fama nel settore del patrimonio culturale, nominati con decreto del ministro dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo per una durata di cinque anni, riconfermabili per una sola volta. In realtà però per le due soprintendenze speciali l'art. 14 co. 2 del decreto legge 31 maggio 2014, n. 83 prevede esplicitamente "un amministratore unico".

- i comitati scientifici anch'essi presieduti dal direttore del museo, e dotati di quattro componenti individuati tra professori universitari in discipline attinenti o esperti con comprovata qualificazione scientifica e professionale in materia. Sempre nominati con decreto del ministro dei Beni e delle Attività culturali e del turismo per una durata di cinque anni rinnovabile per una sola volta. Elemento molto interessante che tenta di avviare una relazione con il territorio è certamente il fatto che, ad eccezione di un componente, i membri sono designati dal Consiglio superiore "beni culturali e paesaggistici", dalla regione e dal comune ove ha sede il museo⁴⁶.

- il direttore, ovvero «il custode e l’interprete dell’identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi del Ministero ed è responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico»,

⁴⁶ Alcune delle ragioni per non "staccare dagli enti di governo del territorio" i musei, e dunque per non usare in tal senso l'autonomia, sono esposte da MONTELLA M., *op. cit.*, p. 372 ss

inoltre ha la responsabilità di assicurare la "stretta relazione con il territorio" (art. 35, co. 4, lett. g) del d.p.c.m.), Si ricorda, che anche il d.m. 2001 prevede standard al riguardo.

La durata dell'incarico è a tempo determinato, come ormai in tutti gli uffici dirigenziali statali e individuati, altra importante novità, attraverso una procedura di selezione pubblica; fattore, quest'ultimo che unisce i musei statali alle abitudini internazionali al riguardo. Le funzioni dei direttori dei musei autonomi previste dall'art. 35 co. 4 del d.p.c.m. sono, oltre ai consueti compiti dirigenziali, alcune più propriamente legate alla funzione, come la gestione del museo (tra cui quelle di valorizzazione, comunicazione e promozione del patrimonio), l'organizzazione di mostre ed esposizioni: il direttore stabilisce il costo dei biglietti e gli orari di apertura del museo, cura gli standard, autorizza il prestito di opere e le attività di studio e di pubblicazione, dispone l'affidamento diretto o in concessione delle attività e dei servizi pubblici di valorizzazione del museo, promuove progetti di sensibilizzazione e specifiche campagne di raccolta fondi, anche in *crowdfunding* ("modalità di finanziamento collettivo"), svolge attività di ricerca, e le funzioni di stazione appaltante.

Come ha illustrato con chiarezza su «Aedon», Lorenzo Casini⁴⁷, «la riforma ha previsto quattro ipotesi: il museo-ufficio, il museo dotato di autonomia speciale, il polo museale regionale, il museo-fondazione», i quali rispondono a diversi modelli.

I musei-fondazione: il DM prevede, che le sue disposizioni si applichino “in quanto compatibili, anche ai musei statali dotati di personalità giuridica, quali le fondazioni museali o i consorzi” (art.19). Gli statuti dei tre già esistenti (il Museo Egizio di Torino, il MAXXI di Roma e il MEIS di Ferrara), dovranno pertanto recepire le sue prescrizioni.

I musei dotati di autonomia speciale: attualmente sono venti istituti privi di personalità giuridica, ma dotati di propri organi cui spetta il compito di «garantire lo svolgimento della missione del museo; verificare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia dell'attività del museo; verificare la qualità scientifica dell'offerta culturale e delle pratiche di conservazione, fruizione e valorizzazione dei beni in consegna al museo» (art 9). Presentano una struttura simile a quella di un ente pubblico con organi propri dotati di autonomia decisionale significativa. Sono organi di questi musei: il Direttore, scelto attraverso una selezione pubblica; il Consiglio di amministrazione; il Comitato scientifico, presieduto dal direttore e aperto alla partecipazione degli enti territoriali; il Collegio dei revisori dei conti.

⁴⁷CASINI L., *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, in *Aedon*, Venezia, n. 3, 2014

Gli statuti di questi musei sono sostanzialmente documenti fondamentali, infatti non riconoscendo la normativa esplicitamente ai musei statali una capacità regolamentare, è l'unico strumento normativo in cui esplicitare il contenuto identitario di ogni museo.

I musei statali autonomi, sottoposti a una vigilanza ad opera di direzioni generali centrali, si relazionano con altri organi e uffici, soprattutto, attraverso la figura del direttore, che deve assicurare «la piena collaborazione con la direzione generale Musei, il segretario regionale, il direttore del polo museale regionale e le soprintendenze; coadiuva la direzione generale Bilancio e la direzione generale Musei nel favorire l'erogazione di elargizioni liberali da parte dei privati a sostegno della cultura, anche attraverso apposite convenzioni con gli istituti e i luoghi della cultura e gli enti locali; propone alla direzione generale Educazione e ricerca iniziative di divulgazione, educazione, formazione e ricerca legate alle collezioni di competenza; collabora altresì alle attività formative coordinate e autorizzate dalla direzione generale Educazione e ricerca, anche ospitando attività di tirocinio previste da dette attività e programmi formativi».

Inoltre, elemento fondamentale anche per la presente ricerca, il museo autonomo deve sviluppare una stretta e proficua relazione e comunicazione con il territorio.

I musei ufficio: tutti gli altri musei (esclusi i venti musei dotati di autonomia speciale) manterranno lo status di «museo-ufficio» «non dirigenziali» e parte dei «poli museali regionali». I musei statali, così definiti, saranno dotati di «statuto», bilancio proprio, organizzazione e carta dei servizi e soprattutto di un direttore, tali da definirne la natura di istituto; inoltre, faranno ora parte dei Poli museali regionali (statali), 'alleggerendo' i compiti delle Soprintendenze, ma soprattutto distinguendo, all'interno dell'organizzazione periferica del Ministero, gli enti preposti alla 'protezione' del patrimonio culturale dagli istituti dello Stato che ne assicurano la conservazione e comunicazione.

Questo è il modello che riguarda la maggioranza dei musei statali e che più si avvicina alla situazione preesistente; essi vengono oggi rimessi alla gestione di un apposito ufficio organo, il polo regionale con relativo direttore, che "cura il progetto culturale di ciascun museo all'interno dell'intero sistema regionale, in collaborazione con il relativo direttore, in modo da garantire omogeneità e specificità di ogni museo, favorendo la loro funzione di luoghi vitali, inclusivi, capaci di promuovere lo sviluppo della cultura" (art. 34 d.p.c.m.).

I «poli museali regionali»: comprendono «gli istituti e i luoghi della cultura presenti nel territorio di competenza, ivi inclusi le aree e i parchi archeologici aperti al pubblico e/o suscettibili di essere aperti al pubblico gestiti dalle Soprintendenze Archeologia», che in una

prima ipotesi non afferivano invece ai Poli (art. 15). Essi dipenderanno dalla nuova direzione generale centrale "Musei".

Ai Poli spetta il compito di elaborare «i progetti relativi alle attività e ai servizi di valorizzazione, ivi inclusi i servizi da affidare in concessione, al fine della successiva messa a gara degli stessi» (art.15) e di provvedere «a definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, in rapporto all'ambito territoriale di competenza, e promuovono l'integrazione dei percorsi culturali di fruizione, nonché dei conseguenti itinerari turistico-culturali (art. 34)». La funzione principale attribuita ai nuovi Poli museali è la creazione del Sistema museale nazionale, di cui faranno parte tutti i musei italiani indipendentemente dal loro ente di appartenenza (Stato, Regioni, Enti locali o natura privata), e la relativa diffusione degli standard nazionali: obiettivo già avviato con il Codice dei Beni Culturali del 2004, ma applicato con sistemi di accreditamento differenti dalle diverse Regioni.

Con la 'riforma' proposta dal Ministro Franceschini, che prevede la creazione un Sistema museale nazionale su impulso dei Poli museali regionali, si vuole superare la logica di separazione/contrapposizione fra Stato, Enti locali e Regioni, assumendo una prospettiva di cooperazione/collaborazione interistituzionale. Già il Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004 introduce la "leale collaborazione interistituzionale" per superare la debolezza di un sistema conflittuale, il quale prevede la separazione delle competenze di tutela attribuite allo Stato e di valorizzazione alle Regioni, senza però trovare, per tutto il decennio successivo, attuazione alcuna, vuoi per disinteresse da parte statale, vuoi per incapacità da parte regionale.⁴⁸

I poli regionali saranno costituiti sia da musei pubblici sia da privati del territorio che rispondano agli standard nazionali (definiti con decreto ministeriale 10 maggio 2001, recante 'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei'⁴⁹ e con il Codice etico dei musei dell'*International Council of Museums*) ed internazionali⁵⁰, su decisione e stipula di apposite convenzioni da parte dei direttori dei poli stessi. L'indirizzo politico fondamentale è evidente, ossia puntare all'integrazione dei servizi e cooperazione circa le attività tra musei fin a questo momento in buona parte indipendenti l'uno dall'altro, con l'obiettivo non solo di migliorare la qualità dei servizi, ma di realizzare

⁴⁸ JALLA D., *op. cit.*

⁴⁹ Atto di indirizzo D.M. 10 maggio 2001. *Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (Art. 150, comma 6, del D.Lgs. n. 112 del 1998) G.U. 19 ottobre 2001, n. 244, S.O. <http://www.toscana.beniculturali.it/index.php?it/208/gli-standard-museali>

⁵⁰ TUBERTINI C., *La definizione dei livelli di qualità della valorizzazione*, in *Autonomie territoriali e beni culturali*, parte II, in *Aedon*, n.2. Il Mulino, Bologna 2006

economie di scala che rendano più sostenibile la loro gestione complessiva. I fattori decisivi per la realizzazione di un progetto così complesso sono individuati da Jalla:

- coinvolgimento paritario dell'insieme degli attori e portatori di interesse, puntando sui punti di forza di ognuno e coordinandosi per ridurre i punti di debolezza;
- condivisione dei criteri attraverso cui definire i confini di questi sistemi, le loro modalità di direzione, organizzazione, funzionamento, in generale e in particolare, i servizi e le attività da integrare;
- ridefinizione di ambiti territoriali omogenei, partendo dalle reti esistenti, dalle collaborazioni in essere, dalla conoscenza diretta dei contesti, delle risorse, delle dinamiche sociali e culturali.⁵¹

2.2 Paesaggi culturali

Il nostro Paese, come abbiamo già visto, è riconosciuto come un "immenso territorio culturale di oltre 300.000 chilometri quadrati, che va dalle Alpi a Capo Passero"⁵², un "museo di musei", "disseminato di luoghi, originali e densi"⁵³.

«Il paesaggio è ormai riconosciuto, nel mondo contemporaneo, come un deposito di valori, sedimentati nella coscienza collettiva.»⁵⁴ Per Paesaggio, quindi, si intende uno spazio di integrazione con valore estetico, ambientale, sociale, economico e storico culturale.

Il termine 'paesaggio' designa una determinata parte di territorio, così come è percepita dalle popolazioni, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali e/o umani e dalle loro interrelazioni (Convenzione Europea del Paesaggio, 2009)

La ricerca storica, in questo ambito, muove da un concetto semplice: il paesaggio come palinsesto, ovvero «il paesaggio odierno non corrisponde più a quello antico. Su una medesima area territoriale si sono necessariamente succedute forme ambientali differenti e differenti soluzioni insediative, in cui l'uomo ha organizzato lo spazio in base ad esigenze economiche e sociali diverse da quelle odierne. Il paesaggio è dunque un fenomeno stratificato, formato da strati diversi che si sono via via accumulati nel corso del tempo, modificando e rielaborando senza sosta gli strati precedenti».⁵⁵

⁵¹ JALLA D., *La riforma dei musei statali italiani*, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/>, Aprile 2015

⁵² EMILIANI A., *op cit*, p. 127

⁵³ CHASTEL A., *L'Italia museo dei musei*, in *I musei*, a cura di EMILIANI A., Milano, 1980, p. 11 ss: "tutta l'Italia è museo", afferma PAOLUCCI A., *Museo Italia. Diario di un soprintendente-ministro*, Livorno 1998, p. 107

⁵⁴ TOSCO C., *Il paesaggio storico: le fonti e i metodi di ricerca*, Editori Laterza, Roma 2009

⁵⁵ *Ibidem*

Per questo motivo si possono identificare quattro ambiti di finalità nella metodologia di studio:

- Storia per la storia⁵⁶: ambito di ricerca puro che tenta di ricostruire gli spazi antropizzati del passato, puntando ad una lettura complessiva dei luoghi in senso diacronico.
- Storia per la pianificazione: tutto il territorio è deposito di valori che deve essere gestito e pianificato, con un suo patrimonio di qualità ambientali e di valori storici sedimentati⁵⁷.
- Storia per l'ambiente: per una corretta valutazione dell'ecosistema è indispensabile conoscere i fenomeni pregressi e gli stadi attraverso i quali si è sviluppato il territorio.
- Storia per la valorizzazione⁵⁸: paesaggio come bene comune da riconoscere, studiare e diffondere attraverso adeguati processi comunicativi.

Gli aspetti operativi della ricerca storica, che sono direttamente collegati alla presente analisi e che sono supportati dall'interesse scientifico della comunità dei professionisti museali, si possono individuare nella pianificazione e valorizzazione del paesaggio.

Infatti, «L'articolo 153⁵⁹ stabilisce che: “Lo Stato e le regioni assicurano che il paesaggio sia adeguatamente conosciuto, tutelato e valorizzato”. Sono tre funzioni che appartengono pienamente alla missione del museo. Se a questa attribuzione aggiungiamo le funzioni che lo Stato e le regioni hanno in materia di musei e il principio di sussidiarietà, con lo spostamento delle competenze verso gli Enti più vicini al cittadino, vediamo che il museo ha una legittimazione forte nell'occuparsi di paesaggio».⁶⁰

Nel documento base della prossima conferenza ICOM 2016 ‘Musei e Paesaggi culturali, ovvero la Carta di Siena⁶¹, si possono rintracciare gli elementi fondativi di questo ragionamento: «Il paesaggio italiano è il Paese che abitiamo e che quotidianamente ci circonda con le immagini e le rappresentazioni che lo identificano e lo connotano come tale»

⁵⁶ La biografia territoriale è così vista come un insieme organizzato (secondo differenti formule cronologico-narrative) di eventi, esperienze, strategie, relative all'evoluzione di un territorio. BIANCHETTI C., *Il dilettante come urbanista*, in Casabella, vol. 623, 1995, pp. 39-40

⁵⁷ Patrimonio territoriale come «produttore» di memoria locale. PIVETEAU J.L., *Temps du territoire. Continuités et ruptures dans la relation de l'homme à l'espace*, Éditions Zoé, Genève 1995

⁵⁸ «Codice genetico locale» in cui si intrecciano risorse e valori che si «costruiscono» nel passato, ma la cui valorizzazione permette di dare senso alle azioni e ai progetti del presente e del futuro. MAGNAGHI A., *Il patrimonio territoriale: un codice genetico per lo sviluppo locale autosostenibile*, in MAGNAGHI A. (a cura di), *Il territorio degli abitanti: società locali e autosostenibilità*, Dunod, Milano 1998

⁵⁹ *Codice dei beni culturali e del paesaggio*

⁶⁰ ROSATI C., *Conferenza internazionale “Musei e paesaggi culturali” - Sessione parallela: L'interpretazione del paesaggio*, Siena, 7 luglio 2014

⁶¹ Carta di Siena, Musei e Paesaggi culturali, ICOM 7 luglio 2014

allo stesso tempo «i musei italiani per numero, diffusione e valore del loro patrimonio, costituiscono una componente di rilievo del paesaggio italiano, in grande maggioranza connessi al territorio e al paesaggio di appartenenza». Ne consegue che «l'identità del paesaggio italiano è intimamente connessa alla speciale natura di un patrimonio culturale esteso, diffuso, denso, stratificato e iscritto nell'ambiente come pochi altri al mondo.»

Si evidenzia, pertanto, come «L'Italia ha bisogno di un nuovo e diverso modello e sistema di tutela», nel quale «i musei possono costituire un punto di forza di un nuovo e diverso modello di tutela in quanto presidi territoriali di tutela attiva del patrimonio culturale».

«Coinvolgere i musei nella gestione e cura del paesaggio culturale significa sviluppare una loro naturale vocazione, estendendo la loro responsabilità dalle collezioni al patrimonio e al territorio»

La responsabilità del paesaggio comporta un duplice impegno: da un lato la gestione e cura del patrimonio nel quadro di una prospettiva di sviluppo sostenibile del territorio; dall'altro l'attenzione alle immagini e alle rappresentazioni che identificano e connotano il paesaggio stesso.

Il museo, quindi, viene identificato come presidio attivo di tutela attiva e centro di interpretazione del patrimonio e del territorio; funzione che per vastità e complessità impone una logica di partenariato con altri soggetti, pubblici e privati.

I musei, attraverso il supporto alla creazione di “comunità di paesaggio” consapevoli dei valori identitari dello stesso⁶², possono contribuire alla salvaguardia e allo sviluppo sostenibile del paesaggio, il quale per sua natura è in costante mutamento, attraverso lo strumento dei progetti partecipati al fine di creare un impatto sul territorio.

Castelnovi⁶³ rileva quattro elementi nella sfida all'impresa territoriale, ovvero la partecipazione strategica per l'individuazione di modelli produttivi sostenibili⁶⁴:

- il riconoscimento, la messa a sistema e la promozione delle risorse fisiche e culturali presenti sul territorio, riscoprendo il sapere territoriale collegandolo a know-how innovativi in una sintesi tra le radici locali e le reti globali;

⁶² Il valore del paesaggio è funzione delle caratteristiche storiche, culturali, ricreative, sceniche ed estetiche, ambientali ed ecosistemiche, difensive e produttive. MARANGON F. e TEMPESTA T., *Una proposta di indicatori economici per la valutazione del paesaggio*, Estimo e Territorio, 2008 n. 5, pp. 40-55.

Il valore del paesaggio deriva dalle funzioni che esso svolge, cioè dal tipo di bisogni che può soddisfare e quindi dei benefici che può produrre (OCSE, 2001)

⁶³ CASTELNOVI P., *Il paesaggio nello sguardo. Beni culturali e paesaggio utili per lo sviluppo locale*, in *Oltre il marketing culturale*, www.fizz.it, Ottobre 2011

⁶⁴ «Uno sviluppo è considerato sostenibile se soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri». World Commission on Environment and Development (1987), *Our common future*

- la promozione di uno “stile pubblico” del progetto e degli usi, caratterizzato da aspetti operativi, tecnici, dei comportamenti e dei bilanci economici delle attività, ma anche a componenti ambientali e storiche e di modalità di fruizione culturale al fine di ridurre impatti negativi derivanti da un *visitor management* errato o mancante;
- la capacità di mettere in rete beni e servizi e di coordinare la gestione dei beni pubblici con finalità di informazione anche per i fruitori, di valutazione e di supporto alla fase decisionale di soggetti poco integrati.
- la competenza di stabilire accordi pubblico-privati su programmi strategici di interesse e di cooperazione.⁶⁵

In Italia, un esempio in questa direzione è certamente il Museo di Storia Naturale di Venezia, all'interno del circuito dei Musei Civici veneziani. Nel 2016 saranno aperte al pubblico nove nuove stanze destinate al tema della Laguna e al rapporto fra uomo e ambiente: «Il progetto intende coinvolgere cittadini, pescatori, associazioni culturali, artigiani e tutte le molteplici realtà che vivono, conoscono e lavorano in laguna per creare, già dalle fasi iniziali, un progetto partecipato che porti a un percorso espositivo in cui il visitatore potrà trovare continui collegamenti all'ambiente lagunare. Si vuole creare un gioco di rimandi reciproci fra museo e territorio per fornire una nuova chiave di lettura della città. La sfida è quella di creare un allestimento in cui la comunicazione possa coinvolgere il visitatore indipendentemente dal livello culturale, dall'età o dal bagaglio esperienziale posseduto; un museo accessibile a pubblici diversi, uno spazio di tutti e per tutti, un patrimonio da utilizzare con tempi e modalità diverse, un luogo reso vivo e vivace da tutti coloro che lo arricchiscono con la loro personale esperienza».⁶⁶

Dal testo si evincono anche altri concetti, soprattutto legati ai fruitori, quali sostenibilità, partecipazione, *audience empowerment/development* e inclusione sociale, che determinano l'impatto culturale di un museo sul territorio di riferimento. Alcuni elementi, pertanto, a cui si può riconnettere il tema dei musei e dei paesaggi culturali sono:

- le nozioni espresse da tutto il programma quadro *Creative Europe* 2014-2020, relativo ai fondi destinati al settore culturale;
- i concetti di memoria e nelle storie di coloro i quali vivono nel territorio di riferimento;

⁶⁵ CASTELNOVI P., *Op Cit.*

⁶⁶ MOOLHUIJSEN N., *Musei e paesaggi culturali. Verso ICOM 2016*, in Artribune, www.artribune.com, Giugno 2014

- l'idea di aprire un dibattito sul ruolo delle nuove professioni museali emergenti, ad esempio coloro i quali si occupano di *Visitor Studies, Outreach, Audience Development, Interpretation ed Exhibition Design*;

- la valutazione economica e degli impatti tanto del paesaggio quanto degli aspetti culturali. Il valore del paesaggio deriva dalle funzioni che esso svolge, cioè dal tipo di bisogni che può soddisfare e quindi dei benefici che può produrre.⁶⁷ Inoltre, il paesaggio si configura come risorsa scarsa e quindi assume la natura di bene economico.⁶⁸

Per questo motivo è possibile riconnettere tali ragionamenti ad un approccio di valutazione economica, di cui in letteratura esistono numerosi esempi. I metodi per determinare il valore del paesaggio in maniera attendibile dal punto di vista scientifico permettono di mettere al centro dell'attenzione le preferenze degli abitanti e della popolazione locale, consentendo di misurare indici sintetici di qualità della vita.⁶⁹ Elementi, questi ultimi, fondamentali su cui concentrare l'attenzione al fine di proporre adeguate politiche di gestione e paesaggistiche.

Tabella 2.2.1 Metodo di valutazione per i paesaggi culturali

METODO DI STIMA				INDICATORI ECONOMICI
NON MONETARI				PUNTEGGIO MEDIO DEL PAESAGGIO NEL SUO COMPLESSO
				PUNTEGGIO MEDIO DEL SINGOLO ELEMENTO NEL PAESAGGIO
M O N E T A R I	BASATI SULLA DOMANDA (BENEFICI)	PREFERENZE RILEVATE	COSTI DI VIAGGIO	BENEFICI RICREATIVI PER ETTERO DI SINGOLI ELEMENTI DEL PAESAGGIO O NEL PAESAGGIO NEL SUO CONTESTO
			PREZZO ENDONICO	VARIAZIONE DEL PREZZO AL METRO QUADRO DI UN' ABITAZIONE RIFERITA ALLA QUALITA' COMPLESSIVA DEL PAESAGGIO O ALLA VISIBILITA' DEI SINGOLI ELEMENTI
		PREFERENZE AFFERMATE	VALUTAZIONE CONTINGENTE	DISPONIBILITA' A PAGARE PER ETTARO PER CONSERVARE O MIGLIORARE IL PAESAGGIO NEL SUO COMPLESSO
			ESPERIMENTI DI SCELTA	DISPONIBILITA' A PAGARE PER ETTARO PER SINGOLO ELEMENTO DEL PAESAGGIO
	BASATI SULL'OFFERTA (COSTI)	COSTO OPPORTUNITA'		RIDUZIONE PER ETTARO DEL REDDITO PER UNITA' DI INCREMENTO DELLA QUALITA' DEL PAESAGGIO
		SPESE DIFENSIVE		COSTI DELLA CONSERVAZIONE DI SINGOLI ELEMENTI O DEL PAESAGGIO NEL SUO COMPLESSO

FONTE: MARANGON F. e TEMPESTA T., *Una proposta di indicatori economici per la valutazione del paesaggio*, Estimo e Territorio, 2008 n. 5, pp. 40-55

⁶⁷ OCSE, *Local partnerships for better governance*, www.oecd.org, Novembre 2001

⁶⁸ MARANGON F. e TEMPESTA T., *Op cit.*

REHO M., *La gestione del paesaggio tra governo e governance territoriale. Continuità e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 2007

⁶⁹ MONDINI G. e BOTTERO M., *Le valutazioni di sostenibilità per i progetti, piani e programmi*, CELID, Torino 2009

2.3 Cultural planning

Il decentramento che caratterizza gli ultimi anni di politiche pubbliche, come abbiamo visto anche in campo culturale, ha determinato un aumento delle responsabilità e delle funzioni dei governi locali⁷⁰ ed introdotto la possibilità di partecipazione a livello strategico di diversi attori⁷¹. Ne consegue che una strategia comune può essere raggiunta solamente attraverso processi decisionali condivisi e negoziati.

Il *cultural planning* (Bianchini, 1993, 2001; Bianchini e Ghilardi, 1997; Dreezen, 1998; Everitt, 1999; Grogan e Mercer, 1995; Gordon e Mundy, 2001; Ilczuc, 2001; McNulty, 1991, 1992; Mundy, 1997, 2000) adotta la prospettiva della pianificazione strategica. Pur interessandosi nello specifico degli aspetti culturali, li considera come parte dell'insieme delle strategie urbane, della visione che la città ha di se stessa e della sua futura collocazione. Nel piano strategico è coinvolta una pluralità di attori (tendenzialmente, la totalità degli attori, giacché sono tutti produttori di cultura), nell'intento di generare sinergie tra loro sulla base di una visione condivisa di un futuro desiderabile.

Il paradigma di *cultural planning* (Greed, 1999; Bianchini, 1999), così come è stato richiamato, permette di evidenziare taluni caratteri distintivi. Il *cultural planning* è un processo:

- complesso data la sua natura “olistica” e i numerosi effetti di retroazione (*feedback*) che lo contraddistinguono (Everitt, 1999);
- relazionale giacché fatto culturale, enti proponenti, ambiente e utenti caratterizzano le reti del *cultural planning* e assicurano l'efficacia alle azioni di valorizzazione delle azioni culturali;
- programmato poiché è il risultato di una strategia e di un coerente piano di azione;
- partecipato/negoziato poiché la sua esistenza è frutto del contributo e della condivisione tra gli attori del piano strategico (Strasser e Titus, 1987; Pruitt, 1994).

Il processo di *cultural planning*, per la sua stessa natura, induce a costruire una rete di relazioni; la valorizzazione della risorsa culturale rappresenta, al contempo, un'offerta utile allo sviluppo locale “sostenibile” (Nystrom, 1999; Bell e Jayme, 2000; Trigilia, 2005).⁷²

⁷⁰ Un altro fattore di carattere ambientale che ha spinto all'investimento nelle risorse culturali di un territorio si può trovare nella crescita di autonomia decisionale attribuita ai governi locali. BIANCHINI F., PARKINSON M. (Eds), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, 1993

⁷¹ «L'allentamento dei vincoli fra territorio ed individuo dovuto agli effetti della globalizzazione ha ridato importanza a tutte quelle politiche di sviluppo locale indirizzate a rendere un'area geografica maggiormente appetibile e attrattiva (Florida, 2005)». SEVERINO F., *Economia e marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano 2011

⁷² PORRELLO A., *L'arte difficile del cultural planning*, Dipartimento di pianificazione, Università IUAV di Venezia 2006

L'introduzione nel settore pubblico di processi di pianificazione strategica partecipati è una prassi abbastanza consolidata, mentre è recente l'avvio di tale processo con oggetto centrale la cultura. Tale scelta è certamente dettata dal fondamentale impatto socio-economico che le risorse culturali posseggono anche relativamente allo sviluppo locale.

Le politiche culturali tradizionali sono principalmente basate su una concezione estetica della cultura, intesa come "arte" e, generalmente, tendono a perseguire obiettivi settoriali. Diversamente il *cultural planning* include tutte le risorse culturali disponibili nel territorio. Le politiche culturali abbracciano pertanto un complesso di interventi, realizzati da operatori pubblici, spesso in collaborazione con soggetti privati, intesi a favorire la vita culturale della città, perseguendo, al contempo, obiettivi di natura sociale ed economica.⁷³

Figura 2.3.1 - Confronto Politica culturale-Pianificazione culturale

	Politica culturale	Pianificazione culturale
<i>Prospettiva</i>	<i>Basata sulla disciplina – prospettiva frammentata guidata da "comparti" disciplinari (teatro, danza, musei etc.)</i>	<i>Basata sul luogo – prospettive più "comprehensive" della radice del luogo</i>
<i>Concetto di Cultura</i>	<i>Basato sull'arte – "fine arts", e prodotti dell'industria culturale presente sul posto.</i>	<i>Risorse culturali – concezione del patrimonio o delle risorse culturali locali</i>
<i>Logica dell'intervento locale</i>	<i>Logica aziendalistica – "l'arte per l'arte"</i>	<i>Prospettiva strategica – enfasi sui contributi allo sviluppo urbano (inteso in senso ampio)</i>
<i>Il processo decisionale</i>	<i>Tradizionale ruolo dell'amministrazione pubblica: dispensatore di mezzi</i>	<i>Nuove prospettive di ruolo maggiormente focalizzato sulle funzioni di intermediazione che favoriscono l'azione sociale degli attori interessati – a qualsiasi titolo – al fatto culturale.</i>

Fonte: Porrello A., *L'arte difficile del cultural planning*, Dipartimento di pianificazione, Università IUAV, Venezia 2006, p.13

La nozione di cultural planning affonda le sue radici negli studi e nelle pratiche di pianificazione strategica portate avanti da alcuni urbanisti americani (L. Mumford, H. Perloff, J. Jacobs) negli anni Sessanta. Centrale nei ragionamenti, è la teoria dei *whole systems*: le città sono considerate complessi ecosistemi locali, caratterizzati da propri ritmi e peculiarità che non possono essere regolati razionalmente *top-down*. Il ruolo degli enti locale risulta, pertanto, essere di coordinamento delle azioni di sviluppo in concertazione con le diverse

⁷³ *Ibidem*

professionalità e la società civile; quindi, non essendo possibile un controllo, si tenta una dimensione di indirizzo.

Determinato il concetto di *cultural planning*, ovvero un processo *down-top* di pianificazione dello sviluppo del territorio, si assiste all'introduzione dell'elemento culturale ed artistico nei piani strategici e urbanistici che solitamente era lasciato a margine e che, invece, con l'aumento della competitività territoriale assume un ruolo centrale nella trasmissione di valori identitari e tratti caratteristici/distintivi. Con il piano strategico, si forniscono informazioni sull'offerta di attività culturali e sulla domanda dei cittadini coinvolti, si programmano in modo coordinato le iniziative culturali pubbliche e private, si cercano prassi di raccordo tra cultura ed altri servizi/attività.

Il *cultural planning* può essere definito come processo decisionale e di inclusione politica attraverso la partecipazione attiva di eterogenei attori locali, che sotto il coordinamento dell'ente pubblico condividono e sviluppano strategie a partire dalle informazioni sulle istanze della popolazione e del territorio di riferimento.

L'inclusione dei diversi segmenti della società civile nella fase di *decision making*, oltre a caratterizzare le nuove politiche pubbliche, porta anche alcune importanti vantaggi:

- attivazione e attrazione di risorse materiali e immateriali;
- aumento della qualità delle soluzioni adottabili;
- diminuzione del rischio di crisi decisionali;
- supporto alle relazioni sociali tra i portatori di interesse;
- rafforzamento dell'identità e del senso di appartenenza dei cittadini.

La realizzazione del *cultural planning* si pone due obiettivi di natura più generale:

- rendere efficace il sistema di valorizzazione delle risorse culturali
- beni culturali, ambientali, manifestazioni culturali, prodotti della cultura materiale e immateriale del territorio eccetera, mediante l'attivazione e il coordinamento delle offerte culturali;
- ottimizzare, alla scala territoriale prescelta, gli impatti economici e sociali, in funzione della soddisfazione della domanda di cultura e di realizzazione del processo di produzione di cultura attraverso: processi di valorizzazione delle altre risorse del territorio; risorse umane e sociali; infrastrutture territoriali (servizi di trasporto, per il tempo libero e così via); servizi di accoglienza (alberghi, ristoranti e quant'altro); insieme delle imprese la cui attività è direttamente collegata ai processi di valorizzazione delle risorse (imprese di restauro, della catalogazione, del multimediale, turistiche eccetera).

Il *cultural planning* individua, tendenzialmente attraverso procedure di negoziazione le direttrici verso cui si intende indirizzare lo sviluppo culturale, in stretta connessione con la salvaguardia del patrimonio artistico, paesaggistico ed economico di un'area.⁷⁴

La metodologia del *cultural planning* prevede alcune fasi, che sono sinteticamente:

STEP 1 individuazione dei bisogni e definizione degli obiettivi generali, oltre alle condizioni organizzative, finanziarie e sociali di partenza per stabilire la struttura organizzativa del processo.

STEP 2 valutazione dell'offerta e delle domanda è una fase base del processo di pianificazione e consta delle attività di identificazione delle risorse culturali presenti sul territorio e di analisi delle percezioni dei cittadini.

STEP 3 formulazione della strategia, fase prettamente politica, prevede lo sviluppo di obiettivi condivisi a partire dai dati di analisi.

STEP 4 valutazione proposte strategiche da parte dei rappresentanti di tutti gli attori locali e, soprattutto, dei cittadini e realizzazione del *masterplan*, ovvero piano di azione con definizione di obiettivi, attività, tempistica, responsabilità e risorse finanziarie.

STEP 5 implementazione, che prende avvio dalla chiusura del processo di pianificazione, si basa sul monitoraggio dei risultati intermedi e sullo stato di avanzamento dei progetti previsti, sempre in concertazione tra i diversi soggetti pubblici e privati coinvolti.

2.4 Cultural heritage management: sviluppo sostenibile e formazione

La letteratura circa il tema della gestione dei Beni Culturali – *Cultural Heritage Management* – è molto vasta⁷⁵; in via estremamente sintetica, si vogliono riprendere solo alcuni concetti base per la presente ricerca.

L'estensione del discorso economico ad organizzazioni che non sono immediatamente orientate ad una attività d'impresa è infatti un processo generale che si va affermando in tutto il mondo occidentale [...]. In questo quadro, le stesse organizzazioni che operano nel mondo dell'arte e della conservazione, e in particolare, i musei, sono state ripetutamente oggetto di pressioni ambientali tendenti ad una loro maggiore connotazione in senso economico e manageriale.⁷⁶

⁷⁴ *Ibidem*

⁷⁵ A livello italiano, risulta molto interessante per la sua completezza la bibliografia proposta da Lucio Argano link: www.lucioargano.it

Vedi anche autori citati da ZAN L., *Il Management delle organizzazioni culturali*, in MARESCA COMPAGNA A., CABASINO E. (a cura di), *Per un gestione manageriale dei musei italiani*, Atti del corso per direttori di musei statali, ufficio studi- Ministero per i beni e Attività culturali, Roma Novembre 1998, p.99

⁷⁶ *Ibidem*

In questi anni affonda le radici il dibattito e lo ‘scontro’ dettato da conflitti culturali tra museologia e management, già precedentemente e sinteticamente affrontato. Il difficile dialogo tra studiosi di management e di museologia è un fenomeno che coinvolge tutti i paesi⁷⁷ e per essere ricomposto attraverso la reciproca comprensione delle logiche e finalità comuni è necessario un approccio di tipo ‘modesto’⁷⁸ rivolta soprattutto ad una sperimentazione empirica caso per caso, più che ad una cieca applicazione delle teorie economiche aziendalistiche.

Il termine ‘gestione’ applicato al settore dei beni culturali viene usato in diverse accezioni, almeno due. In una prima accezione, che potremmo definire *ristretta*, si fa riferimento alla gestione degli istituti culturali (musei, parchi archeologici, ecc.); ed un’altra accezione, che potremmo definire *estesa*, fa riferimento alla gestione del complesso dei beni culturali distribuiti su un dato territorio⁷⁹.

In entrambi i casi, rileva Valentini (1998), si individuano alcune tematiche comuni, tra le quali la forma giuridica⁸⁰ delle istituzioni culturali. A questo proposito, anche Pierpaolo Forte, *Nuovi modelli di gestione coordinata di beni e servizi culturali*, nota:

Mediante il coordinamento tra tutti i soggetti interessati, pubblici e , se necessario, privati, o la loro riunificazione giuridica finalizzata, il sistema si pone obiettivi di unitarietà ed efficienza nella gestione dei beni, aumentando l’effetto di traino di alcuni beni culturali di maggior rilievo o attrattiva, e mettendo in rete unica alcuni servizi, riducendo alcune possibili duplicazioni di gestione.⁸¹

[...] perseguendo dichiarati obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità, si è giunti, oltre al resto, a distinguere opportunamente le funzioni di governo da quelle di gestione,

⁷⁷ GRIFFIN D., *Museum governance, management and government*, in *Museum management and curatorship*, 10/1991, pp. 293-304

GRIFFIN D., *Managing the museums organization. Il conflict, tasks, responsibilities*, in *Museum management and curatorship*, 7/1988, pp.11-23

FITZGIBBON M., Kelly A., *From Maestro to manager. Critical issues in arts & cultural management*, Oak Tree Press, Dublin 1997

⁷⁸ ZAN L., *Piano con armonia. Lo sviluppo dell’Accademia Pianistica di Imola in prospettiva economico-aziendale*, *Economia e management*, n.5, 1997, pp.17-26

JÖNSSON S., *Relate management accounting research to managerial work!*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 23, n.4, 1998, pp.411-434

⁷⁹ VALENTINO P., *La gestione dei beni culturali: prime riflessioni*, in MARESCA COMPAGNA A., CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Atti del corso per direttori di musei statali, ufficio studi- Ministero per i beni e Attività culturali, Roma Novembre 1998, p.99

⁸⁰ Per una descrizione sintetica e una bibliografia e normativa di riferimento delle diverse forme giuridiche, si veda sempre FORTE P., *Nuovi modelli di gestione coordinata di beni e servizi culturali*, VALENTINO P., *La gestione dei beni culturali: prime riflessioni* in MARESCA COMPAGNA A., CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Atti del corso per direttori di musei statali, ufficio studi- Ministero per i beni e Attività culturali, Roma Novembre 1998, p.99

⁸¹ FORTE P., *Nuovi modelli di gestione coordinata di beni e servizi culturali*, *op cit*, p.18

anche operando notevoli aperture nei rapporti fra pubblico e privato e fino a procurare una sostanziale convergenza di realtà giuridiche prima del tutto differenziate.⁸²

Le diverse forme gestionali, comunque, devono sottendere agli obiettivi e alle missioni delle istituzioni culturali: in un processo gerarchizzato che parte dalla definizione degli obiettivi e le relative strategie pluriennali, per poi passare alle conseguenti politiche e agli strumenti, tra cui quello della forma gestionale, per soddisfarle e produrre come risultato un miglioramento delle *performance*. Ne consegue che ovviamente la redditività finanziaria non è un obiettivo di un'istituzione museale (nonostante sia un degli elementi di discussione del dibattito management/museologia), proprio perché, come evidenziato dal precedente schema di processo, l'aspetto economico è solo uno degli strumenti per la realizzazione di politiche culturali che soddisfino gli obiettivi scientifici coerenti con la *mission* del museo.

Altri elementi che caratterizzano l'accezione ristretta del concetto di gestione in ambito culturale sono individuate da Valentini in:

- Problemi metodologici e applicativi sulla misurazione dell'efficienza ed efficacia delle performance, derivante dalla difficoltà di modellazione nelle istituzioni culturali degli indicatori mutuati dell'economia aziendale.
- Ruolo dell'autofinanziamento e gli effetti degli strumenti fiscali introdotti dalle politiche nazionali in termini di defiscalizzazione e detassazione.

Per quanto riguarda l'accezione estesa, invece, si rilevano questioni circa una reale integrazione e un effettivo coordinamento tra tutti i beni culturali e gli attori pubblici e privati coinvolti, quindi di problematiche connesse al *marketing* territoriale.

Con riferimento specifico alla gestione dell'offerta nella prospettiva del rafforzamento della attrattività del territorio, il *marketing* interviene su quattro fronti:

- Predisposizione di opportunità localizzative;
- Rafforzamento dei fattori materiali e immateriali di attrattività delle opportunità localizzative;
- Progettazione e lancio di grandi progetti innovatori;
- Rafforzamento dei servizi agli investitori.⁸³

In un relativamente recente *Report on Best Practice for Cultural Heritage Management* (2012)⁸⁴, si individuano i tre assi su cui si sta muovendo la ricerca in questo ambito disciplinare; lo dimostra il fatto che i casi studio ripresi e proposti come esemplificativi delle

⁸² MONTELLA M., *op. cit.*, p. 262

⁸³ CAIROLI M. (a cura di), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, Milano 2011, p.67

⁸⁴ CulturePolis, *Report on Best Practice for Cultural Heritage Management*, SustCult 24 gennaio 2012

politiche che si stanno sviluppando e applicando in alcuni stati europei sono stati organizzati per tematiche: *Cultural Heritage and Landscape, Participation, Creating Synergies (for valorization, marketing, policy making) e Sustainable Development*.

I primi nodi critici sono affrontati in paragrafi separati proprio per le questioni che implicano nell'ambito museale, mentre nel presente paragrafo ci si è brevemente soffermati sul concetto di creazione di sinergie (*management e marketing territoriale*).

Si tratta, quindi, di esplorare il concetto di sviluppo sostenibile, connesso alla gestione dei beni culturali e delle sue implicazioni a livello museale.

Trimarchi (1998), in *Musei e sviluppo sostenibile*, evidenzia già una riduzione delle risorse pubbliche in campo culturale (che come sappiamo è proseguita negli anni e ha spinto sempre più il settore anche museale alla ricerca di vie alternative di finanziamento) e suggerisce, dall'osservazione di alcuni esempi internazionali, di puntare sulla valorizzazione della caratteristica peculiare del patrimonio culturale italiano, ovvero il rapporto con il territorio e il suo paesaggio.

Il legame della cultura (e, specificatamente, del patrimonio museale) con il territorio può condurre, effettivamente, a indirizzi gestionali economicamente e finanziariamente virtuosi. Innanzitutto, la sua esplicitazione comporta la necessità di superare la concezione del museo come contenitore monadico di un'offerta in sé conchiusa. Al contrario, la messa a fuoco di tutta una serie di connessioni culturali, storiche, territoriali e istituzionali impone di rileggere il museo come uno dei poli che contribuisce, con la propria attività, ad attribuire valore ad una più ampia offerta culturale rappresentata da istituzioni culturali di diversa natura e di diversa dimensione (dalla piazza al museo, dalla chiesa al teatro) che soltanto interconnessi e interpretati congiuntamente possono sfruttare appieno la qualità potenziale della propria offerta e stimolare in massimo grado la soddisfazione dei consumatori. [...] Una trasformazione di questo tipo passa dunque per una diversa integrazione dei processi decisionali (incluse le decisioni strategiche e finanziarie), che dovrebbero rafforzarsi e diventare fluidi e rapidi grazie alla cooperazione dei diversi centri di spesa e di amministrazione. [...] La trasformazione reale deve dunque avvenire sul piano culturale, ossia degli stili e dei modelli dell'amministrazione e del *decision-making*.⁸⁵

La proposta suggerita da Trimarchi (1998), quindi è volta a cercare un punto di equilibrio, quindi sostenibile, circa il tema della gestione museale tra privato e pubblico mediando e

⁸⁵ TRIMARCHI M., *Musei e sviluppo sostenibile*, in MARESCA COMPAGNA A. e CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani. Atti del convegno per Direttori di musei statali*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998, p.98

cercando di superare le contrapposizioni tra le istanze del settore culturale e il resto dell'economia.

Amari, riporta il concetto di «sostenibilità, basato sulla differenza tra crescita e sviluppo»: con il concetto di crescita si prendono in considerazione solo indicatori di tipo economico (risorse, occupazione, reddito, organizzazione e innovazione tecnologica), mentre con la nozione di sviluppo si estende la logica delle politiche pubbliche volte ad indicatori che possano quantificare le condizioni di qualità della vita (patrimonio, capacità umane, valorizzazione responsabile, partecipazione, benefici e coesione sociale).

Uno sviluppo sostenibile, in relazione al contesto del patrimonio culturale, è capace di sostenersi nel tempo grazie al rapporto intelligente e responsabile con le risorse critiche da cui dipende. Deve essere accompagnato dalla crescita parallela di: capacità individuale che si trasforma in capitale sociale individuale; capacità di organizzazioni, di istituzioni e di reti che si trasforma in capitale sociale collettivo⁸⁶.

Un altro nodo critico a livello di gestione museale e di competenze manageriali si può individuare proprio nell'offerta formativa. A tal proposito, è stato promosso a livello regionale il convegno *"Management culturale e formazione: bilanci e prospettive"* a cura di Ugo Bacchella e Ivana Bosso⁸⁷, attraverso il quale sono state individuate alcune criticità e limiti dell'approccio metodologico dei percorsi formativi sia a livello italiano sia per alcune esperienze internazionali:

- dal punto di vista di contenuti didattici si rileva un prevalente orientamento monodisciplinare in ambito storico dei settori artistici e culturali; l'assenza o marginalità di molte discipline umanistiche, come le scienze sociali, e tecniche, come ad esempio l'impatto delle trasformazioni tecnologiche sui processi creativi, produttivi e distributivi, indispensabili per integrare percorsi formativi di figure gestionali multicompetenti; così come appare ridotta l'esperienza sul campo (tirocini, *stages*, *project work*);
- per quanto riguarda gli approcci teorici e metodologici si rileva la prevalenza nozioni e strumenti mutuati dalle discipline economico-aziendali e inappropriati rispetto alle responsabilità e alla funzione del management culturale; un ricorso preponderante ad esperienze e ai modelli organizzativi e operativi di grandi istituzioni del mondo anglosassone; per quanto riguarda l'Italia, il riferimento pressoché esclusivo ai modelli

⁸⁶ AMARI M., *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural planning*, Franco Angeli, Milano 2006

⁸⁷ *Management culturale e formazione: bilanci e prospettive* a cura di BACCHELLA U. e BOSSO I. sono stati pubblicati dalla Regione Piemonte ed inaugurano la nuova serie "Materiali per la Cultura" della collana "Materiali per i Musei" nel 2007.

organizzativi delle istituzioni storiche, trascurando i nuovi spazi e forme gestionali ed organizzative innovative;

- per quanto riguarda i contatti con altre realtà, enti od istituzioni, si sottolinea l'inesistente rapporto con il mondo del non profit privato sociale, dettata dalla compartimentazione delle industrie culturali, e più in generale la debolezza del rapporto col mercato del lavoro; e ancora, la marginalità della dimensione della cooperazione transnazionale a favore di un approccio eurocentrico e per lo più ristretto alla strumentale ricerca di finanziamenti comunitari.

Le linee da seguire per lo sviluppo di una metodologia didattica in ambito manageriale erano già state proposte da Eminente⁸⁸, il quale traccia un breve excursus storico attraverso esempi di scuole italiane ed individua sintetizzando il lavoro di alcuni autori, quali Fayol (1938), Barnard (1938), Koontz e O'Donnell (1955), le quattro funzioni e capacità (skills) principali per un manager:

- la programmazione: determinare gli obiettivi e i modi e i tempi per la loro realizzazione calcolando l'impiego di risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie;
- l'organizzazione: stabilire una struttura di ruoli per ogni attività prevista e collaborare a diversi livelli;
- il controllo: parte dello stesso processo della progettazione, verificare attraverso un'attenta supervisione l'andamento delle attività per poter utilizzare i risultati per un'azione correttiva;
- il coordinamento: integrare tutte le risposte disponibili per ottenere migliori risultati.

⁸⁸ EMINENTE G., *Elementi di gestione dei musei e metodi di formazione manageriale*, in MARESCA COMPAGNA A. e CABASINO E. (a cura di), «*Per una gestione manageriale dei musei italiani. Atti del convegno per Direttori di musei statali*», Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998

2.5 Pubblici, Visitor studies e Audience development ed empowerment

I consumatori dell'epoca postmoderna si contraddistinguono per la continua ricerca di emozioni e di consumi personalizzati, con relativo aumento delle attese⁸⁹; richiedono esperienze di consumo uniche e soggettive, con un contenuto fortemente simbolico⁹⁰.

Oggi, infatti, i fruitori desiderano essere coinvolti attivamente⁹¹ e con l'avvento delle nuove tecnologie sono più esigenti, informati e desiderosi di vivere un'esperienza rivestendo un ruolo centrale. Anche il settore museale, quindi, è interessato da questi fenomeni che determinando inevitabilmente significativi cambiamenti.

Le politiche pubbliche finalizzate alla maggiore diffusione e accessibilità della Cultura sono una specifica caratteristica del '900 e presentano una interessante evoluzione che è possibile descrivere⁹² sinteticamente nel concetto di democratizzazione della cultura, ovvero nella necessità di ragionare sulle segmentazioni e caratteristiche dei pubblici della cultura⁹³, al fine di individuare azioni oltre il marketing ed oltre un approccio di tipo economico, ma verso una maggiore partecipazione attiva, soprattutto per combattere l'esclusione sociale e supportare lo sviluppo di un'identità comunitaria⁹⁴, ovvero di una fruizione e una produzione condivisa.

Anche in Italia⁹⁵, come in altri paesi europei sotto la spinta dei programmi di finanziamento, si sta affermando l'approccio dell'*Audience Development*, con obiettivi di conoscenza dei pubblici nelle loro infinite caratteristiche, di elaborazione di strategie e politiche adeguate ai diversi bisogni rilevati, finalizzate a produrre azioni volte a favorire un accesso consapevole e attivo.⁹⁶

⁸⁹ DOERING Z.D., Strangers, guests or clients? Visitor experiences in museums, Paper presented at the conference: Managing the arts: performance, financing, service, Weimar, Germany, March 17-19, 1999

⁹⁰ HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C., 1982, The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 1999, vol.9, Sept, pp.132- 140

ADDIS M., HOLBROOK M.B., On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity, *Journal of Consumer Behaviour*, 2001, vol.1, 1, pp. 50-66

⁹¹ PRENTICE R., *Experiential cultural tourism: museums and the marketing of the new romanticism of evoked authenticity*, in *Museum Management and Curatorship*, 2001 vol. 19, n.1, pp.5-26

⁹² NOBYKO KAWASHIMA, *Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*, Centre for Cultural Policy Studies, Research Papers No 6, Series Editors: Oliver Bennett and Jeremy Ahearne, University of Warwick (UK) 2000

⁹³ Alcuni studi che prendono in considerazione gli impatti non solo economici del settore culturale, tra cui quelli promossi da Fitzcarraldo e Symbola, stanno sviluppando nuovi indicatori e parametri che permettono di restituire un interessante e sempre più variegato quadro dei pubblici (e dei non-pubblici) della cultura, le loro relazioni con le istituzioni e le organizzazioni culturali, le criticità e le barriere da un lato, le opportunità e la valutazione degli impatti sociali dall'altro.

⁹⁴ MATARASSO F., *Use or Ornament: Social Impact of Participation in the Arts*, 1997

⁹⁵ SOLIMA L., *Il museo in Ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubettino, Roma 2012

⁹⁶ BOLLO A., *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in DE BIASE F. (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano, 2014

L'approccio di *Audience Development* prevede il consolidamento del rapporto con pubblici già esistenti (denominati pubblici reali), migliorando la relazione con i prodotti e con i processi culturali; lo sviluppo di un nuovo rapporto con i pubblici potenziali e con i non-pubblici, diversificando l'offerta per innescare l'interesse alla partecipazione. Questi ultimi sono quei pubblici per cui gli economisti individuano "elevati costi di attivazione".⁹⁷

Lavorare sulla diversificazione vuol dire ricercare strade inesplorate per abbattere le diverse barriere di natura fisica, psicologica, sociale, economica e culturale che allontanano le persone dalla partecipazione; vuol dire investire in ricerca, ascolto, comunicazione mirata e capacità di essere flessibili e innovativi con il prodotto artistico⁹⁸.

L'elemento che possiamo maggiormente notare, nell'ambito della presente ricerca, è un aumento della concorrenza fra musei, soprattutto per il reperimento di fondi, dell'attenzione alla fruizione dei consumatori e della capacità di innescare processi virtuosi di rinnovamento urbano.⁹⁹

La nuova concezione del museo e la necessità della ricerca di un legame tra le attività interne e il pubblico esterno innescano già a partire dai primi anni del Novecento la ricerca proprio circa la relazione tra musei e fruitori. Tale ambito disciplinare, conosciuto a livello internazionale con il termine *museum visitor studies*, ha assunto una sua autonomia ed importanza negli ultimi due decenni del secolo scorso.¹⁰⁰ La ricerca sulla fruizione museale, infatti, può essere definita come un complesso settore d'indagine relativo alla comprensione delle diverse componenti del pubblico museale e la relativa analisi dei pubblici museali si dimostra uno strumento informativo indispensabile per un'efficace progettazione e programmazione di qualità delle attività necessarie.¹⁰¹

⁹⁷ SACCO P.L., ZARRI L., *Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale*, Economia della Cultura, 4, 2004, pp. 499-507.

SACCO P.L., ZARRI L., *Teoria dei giochi comportamentale e preferenze sociali: predizioni teoriche ed evidenza sperimentale*, in Viale R. (a cura di), *La Nuova Scienza Economica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

⁹⁸ *Ibidem*

⁹⁹ IBM, *L'arte di raccontare l'arte. Musei e visitatori: l'analisi dell'esperienza. Dieci casi di studio*, paper 2004

¹⁰⁰ Per un excursus storico circa l'evoluzione dei *visitor studies* si veda BOLLO A., *L'osservazione nei Visitor Studies a livello internazionale. Uno sguardo lungo un secolo*, in LA REGINA A. (a cura di), *L'archeologia e il suo pubblico*, Associazione Civita, Giunti 2009

COMOGLIO M., *La letteratura italiana sui museum visitor studies: una rassegna critica*, estratto da *Dare forma alla relazione tra i musei e loro pubblici: uno sguardo critico alla letteratura di settore nel panorama italiano*, tesi di laurea specialistica Dipartimento Arti Visive, Università di Bologna, 2009

Per una bibliografia completa sul tema si rimanda a Bibliografia di riferimento del Gruppo di Valutazione ICOM 2016, http://www.icomitalia.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=14:valutazione&Itemid=103

¹⁰¹ BRADFORD H., *A New Framework for Museum Marketing*, in Moore K. (a cura di), *Museums Management*, Routledge, London 1994

McLEAN F., *Future Directions for Marketing in Museum*, in *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 1, n. 2, 1995

A partire dallo studio del pubblico museale, scaturisce l'attitudine organizzativa dell'*Audience development*, ossia “sviluppo del pubblico”:

*The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution.*¹⁰²

E' indispensabile, anche ai fini della presente ricerca, distinguere tra *audience development* “is about increasing the range of audiences”, e *marketing* principalmente orientato a “increasing the numbers of attendees”.¹⁰³

Nel report preparatorio per il futuro programma “Europa Creativa” si evidenzia la necessità di uno sviluppo dell'*audience development* che “non si limiti ad aumentare quantitativamente il numero di persone che partecipano alle proposte culturali ma che sviluppi la conoscenza e la diversità dei pubblici, fornendo esperienze artistiche e culturali che siano coinvolgenti, arricchenti e di qualità”¹⁰⁴. E' implicita, quindi, anche una logica di fidelizzazione del pubblico già presente e non solo l'apertura a nuovi segmenti di fruizione.

La premessa che va esplicitata per l'attivazione di un processo di *audience development* è che il museo si intenda non solo come luogo che il pubblico deve poter apprezzare per le sue intrinseche qualità culturali, ma come agente di trasformazione sociale, strumento di crescita per la collettività che mette le proprie risorse al servizio delle persone.

Gli strumenti comunemente utilizzati per realizzare questo processo di allargamento e diversificazione possono essere classificati in attività di: Mediazione, *Involvement* e *Outreach*. Per attività di mediazione si intendono tutte quelle attività e i supporti che permettono un avvicinamento e una migliore comprensione delle opere da parte del pubblico. É l'attività di base che ogni museo svolge, sebbene con gradi diversi di articolazione e consapevolezza, [...].

Per *involvement* si intendono diverse modalità di coinvolgimento del pubblico. Questo può avvenire anche a un livello minimo, ad esempio tramite attività quali laboratori e

TOBELEM J-M., The marketing approach in museums, in *Museum Management and Curatorship*, vol. 16, n. 4, 1997

KOTLER N., KOTLER P., *Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role*, in *Museum Management and Curatorship*, vol. 18, n. 3, 2000

GILMORE A., RENTSCHLER R., *Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis*, in *Journal of Management Development*, vol. 21, n. 10, 2002

¹⁰² Arts Council of England, *Grants for the arts – audience development and marketing*, 2011

¹⁰³ *Ibidem*

¹⁰⁴ BAMFORD A., WIMMER M., *EENC Short Report on Audience building and the future Creative Europe Program*, EENC, 2012

workshop; [...] si realizza attraverso la partecipazione dei visitatori più assidui alle attività per loro pensate dal museo [...] consiste nel coinvolgimento di una parte del pubblico nella progettazione di attività culturali o parte di esse (con nel caso, ancora raro in Italia ma abbastanza sperimentato all'estero, della progettazione partecipata di una mostra¹⁰⁵).

L'attività di *outreach* consiste nella realizzazione di attività di vario genere al di fuori dello spazio strettamente museale; si realizza ogniqualvolta un elemento del museo esce dalle sue mura per entrare in contatto con la comunità esterna (si tratti di personale che si reca presso una scuola o di un oggetto della collezione che viene esposto altrove). È in assoluto il tipo di attività più rara all'interno dei musei italiani, [...] ¹⁰⁶.

Gli obiettivi dell'*audience development* sono riassumibili in: ampliamento, ovvero le azioni volte a massimizzare il numero di fruitori (pubblico attuale); diversificazione, la quale consiste nell'attrarre profili diversi di utenza, rivolgendosi a pubblici potenziali; miglioramento della relazione e della qualità dei servizi di interpretazione e di mediazione al fine di proporre un'esperienza effettivamente adeguata alle esigenze del pubblico.

Dal concetto di *audience development* deriva anche quello di *audience empowerment*, il quale implica una nozione di coinvolgimento attivo e di inclusione sociale caratteristico delle nuove strategie e politiche culturali.

La rilevazione dei dati a livello internazionale si presenta molto variegato sia per quantità e sia per qualità¹⁰⁷ e soprattutto si è assistito ad un moltiplicarsi di strumenti di rilevazione sia diretti sia indiretti e ad una evoluzione dell'oggetto di indagine; come nota Solima, infatti, gli studi passano dall'analisi del pubblico attuale, cioè già presente all'interno del museo, a quello potenziale, ovvero ai cittadini/popolazione esterna¹⁰⁸.

Circa l'analisi del pubblico reale e potenziale dei musei, Maresca Compagna (1998), propone un'analisi di diversi strumenti internazionali¹⁰⁹ e nazionali (soprattutto rilevazioni da

¹⁰⁵ Si veda in proposito KELLY L., SULLIVAN T., *Front-end evaluation - Beyond the field of dreams*, Australian Museum, Sidney, 1996

¹⁰⁶ BOLLO A., GARIBOLDI A., DI FEDERICO E., *Quali politiche per un pubblico nuovo Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e del Piemonte*, Report finale Giugno 2009, www.fitzcarraldo.it

¹⁰⁷ SOLIMA L., *L'impatto economico dei musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao*, in *Economia della cultura*, n.3, 1999, pp. 34-35

SOLIMA L., RIOLO S., *Le indagini sui visitatori dei musei: una rassegna europea*, in *Lo Spettacolo*, n.4. 1999

¹⁰⁸ SOLIMA L., *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca* da BOLLO A (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli, Milano, 2008.

¹⁰⁹ Stati Uniti: *Survey of Public Participation in the Arts* (SPPA)P romosse dal National Endowment for the Arts e condotte dal Bureau of the Census in collaborazione con l'università del Maryland, DAVIDSON SCHUSTER J.M., *The audience for American Art Museums*, Research Division Report n.23, National Endowment for the Arts, Washington 1991, ROBINSON J.P., *Arts Participation in America: 1982-1992*, Research Division Report

parte dell'ISTAT), evidenziando la differenza di attenzione, quantità di dati e profondità di analisi sociologica delle ricerche straniere e dell'evidente ritardo italiano, il cui processo di analisi dei pubblici, a parte per l'esperienza dell'ISTAT, ha preso avvio da decisori locali¹¹⁰ e istanze territoriali al fine di valorizzare le risorse culturali per lo sviluppo economico del territorio e per indirizzare le politiche di sostegno alle istituzioni.

Considerando che il mancato coinvolgimento culturale ha effetti anche in campo sociale ed economico, all'interno delle organizzazioni culturali pubbliche e private, quindi anche dei musei, sta acquisendo sempre maggior importanza la figura dell'*Audience Developer*, capace di produrre o proporre con specifici strumenti e competenze, di cui al momento i musei risultano carenti, politiche culturali volte allo sviluppo dei pubblici, finalizzate ad un maggiore accesso e una migliore partecipazione alla vita culturale.

Si segnala, pertanto, il programma Europeo *Long Life Programme* "Leonardo da Vinci, *Development of Innovation dell'UE*", attraverso il quale nel 2013 è stato avviato il progetto «ADESTE - *Audience Developer: Skills and Training in Europe*».¹¹¹ Attraverso questo

n.27, National Endowment for the Arts, Washington 1993, Per una sintesi generale DAVIDSON SCHUSTER J.M., *I visitatori dei musei d'arte: più paesi a confronto*, in *Economia della cultura*, 2/1991.

Regno Unito: rapporto *By Popular demand. A strategic analysis of the market potential for museums and art galleries in UK* (a cura di S. Davies dell'Università di Leeds) della Museums & Galleries Commission, rapporto *Attitudes to participation in the arts, heritage, broadcasting and sport: a review of recent research* (a cura di HARLAND J., KINDER K., HARTLEY H., WILKIN A., 1994) National Foundation for Educational Research per il Department of National Heritage.

Francia: *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public* di BOURDIEU P. e DARBEL A., Indagini sociologiche del *Département des Etudes et de la Prospective* del Ministero della Cultura, protocollo di indagine *l'Observatoire permanent des publics*, Parigi 1969

¹¹⁰ Si evidenziavano analisi promosse dai Comuni di Roma e Venezia, dalla Regione Toscana, dalla Fondazione Napoli 99, dagli Amici di Castelveccchio e dei Musei civici d'arte di Verona e dalla Fondazione Agnelli e Fitzcarraldo di Torino.

¹¹¹ Con la Fondazione Fitzcarraldo quale capofila-project leader, e partner come *MeltingPro* di Roma, The Audience Agency di Londra, l'Institute di Leisure Studies di Bilbao, l'ENCATC di Bruxelles, il Danish Centre for Arts and Interculture di Copenhagen, l'Academy of performing arts di Bratislava, la Goldsmiths University di Londra, il Los Angeles County Museum of Art di Los Angeles e l'India Foundation for the arts IFA di Bangalore. Con l'obiettivo di sviluppare la figura professionale dell'*Audience Developer*, ADESTE si è dato un triennio (2013-2016) di ricerca, sperimentazione e formazione, coinvolgendo 12 formatori e 65 corsisti su 5 paesi europei. L'Italia ha partecipato con 16 rappresentanti di altrettante organizzazioni culturali italiane, sia pubbliche che private: MuSE – Museo delle Scienze di Trento; Istituzione Montebelluna Cultura - Museo di Storia Naturale e Archeologia; Consorzio Teatri Di Bari / Kismet e Abeliano; Myosotis (Roma); Gnam Galleria Nazionale Arte Moderna e Contemporanea (Roma); CLAC / Ecomuseo Mare Memoria Viva (Palermo); Indisciplinate / Caos (Terni); Fondazione RomaEuropa; Mare Srl Impresa Sociale (Milano); Opera Estate Festival Veneto (Bassano del Grappa); Biblioteca del Comune di Verbania; Associazione Officine Culturali (Catania); Fondazione Teatro Dell'archivoltò (Genova); Biblioteca Sala Borsa (Bologna); Fondazione Hangar Bicocca (Milano); Istituto Musicale Città Di Rivoli – G. Balmas. Le organizzazioni coinvolte descrivono bene lo scenario culturale italiano, in un mix di strutture pubbliche (musei, biblioteche, istituti musicali), fondazioni e associazioni no-profit (teatri, musei, centri culturali) e imprese sociali (servizi museali, innovazione culturale), in quella articolazione ibrida che sta sempre più prendendo piede, risposta resiliente (ma non per questo automaticamente sostenibile) alla drastica riduzione di risorse pubbliche nei confronti del settore culturale.

studio, si vuole sperimentare la possibilità della redazione e adozione da parte delle organizzazioni culturali di un Piano di *Audience Development* (ADP) in cui affrontare il tema dei pubblici, della loro analisi e comprensione, e della conseguente formulazione di strategie e azioni capaci di affrontare le complessità rilevate. Tale documento dovrebbe seguire un processo lineare tipico della pianificazione anche in ambito culturale: identificazione della *mission* e, in particolare, del ruolo che ricopre come mediatore culturale capace di stimolare nuova partecipazione con un approccio sostenibile sia dal punto di vista economico sia sociale. Da questo punto si parte con un'attenta analisi non solo dei dati quantitativi, ma che punti a fornire una lettura strutturata e articolata del contesto, fase essenziale per la successiva elaborazione di una strategia adeguata a soddisfare i bisogni emersi e, al contempo, coerente con la *mission* espressa. Dalla pianificazione strategica, quindi, derivano gli obiettivi (generali e specifici) che caratterizzano il Piano, e le relative azioni previste per la fase operativa di attuazione. Infine, la fase di *feedback*, ovvero di verifica dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni, quindi un piano in continua evoluzione per adeguarsi allo sviluppo dell'organizzazione stessa. Si evidenzia, pertanto, la stretta necessità da parte dell'organizzazioni culturali di adottare e applicare in modo innovativo un metodo di pianificazione strategica efficace, come si evince dalle linee guida dell'Unione Europea evidenziate dalla programmazione 2014-2020.

2.6 Partecipazione, inclusione sociale e... condivisione

I temi indissolubilmente legati al *cultural heritage* negli indirizzi delle politiche europee sono bene espressi dal *Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage - Getting cultural heritage to work for Europe*: «Promoting the innovative use of cultural heritage to encourage integration, inclusiveness, cohesion, and participation».

Come si evince dalle *Conclusioni sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale* del 2014, aumenta l'interesse per la promozione di politiche attive, generatrici di impatti economici e sociali, e di approcci partecipativi e strategici alla *governance* del patrimonio culturale.¹¹²

Con il termine *governance* partecipata si intendono azione e buone pratiche di valorizzazione del patrimonio con finalità di progettazione integrata a livello territoriale.

¹¹² SCIACCHITANO E., *Dall'Europa uno sguardo nuovo al patrimonio culturale*, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/>, Gennaio 2015

Come abbiamo già potuto definire, il patrimonio e le risorse culturali sono beni comuni che definiscono l'identità di un territorio e della sua comunità. A partire da questa nozione base, è necessario e possibile aumentare la comprensione delle esternalità e degli impatti positivi derivanti dall'idea di patrimonio culturale come una risorsa condivisa, in grado di accrescere benefici sociali ed economici. Ovviamente, in questo ambito le tecniche e i processi partecipativi appaiono determinanti nelle fasi di progettazione del futuro dei territori.

All'interno di questo contesto e data l'importanza di queste tematiche, il Consiglio europeo ha avviato nell'ambito del Piano di lavoro 2015-2018¹¹³ un gruppo di lavoro dedicato alla *governance* partecipativa del patrimonio culturale.

Attraverso la collaborazione con esperti e professionisti del settore¹¹⁴, il Gruppo di lavoro ha condotto riflessioni sull'evoluzione del concetto di patrimonio culturale, ha affrontato il tema dei nuovi approcci partecipativi, che coinvolgono e cambiano le logiche di fruizione e valorizzazione¹¹⁵.

Integrando gli elementi chiave messi in evidenza dal report e le constatazioni di Siddiquir R. Osmani¹¹⁶ circa i "gap" che si possono rilevare in tutti i soggetti potenzialmente coinvolti in processi partecipativi, possiamo evidenziare alcuni nodi relativi alla *governance* partecipativa:

- comunicare la sostanziale differenza tra partecipazione e *governance* partecipative, le quali implicano azioni di pianificazione a lungo termine circa la gestione, conservazione e valorizzazione anche economica di un bene;
- necessità di elaborazione di un quadro normativo europeo a sostegno della partecipazione della cittadinanza al fine di colmare il *gap* di informazione circa le norme che già aprono a questa possibilità;
- inclusione di processi e delle tecniche partecipative in tutte le fasi di cicli di management e nei processi decisionale ad ogni livello nell'ottica di riempire il *capacity gap*, ossia la mancanza di competenze specifiche, attraverso uno scambio equo, mutuo e bidirezionale tra esperti e comunità;

¹¹³ <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16094-2014-INIT/en/pdf>

¹¹⁴ Per avere un quadro di riferimento il gruppo si è avvalso del lavoro prodotto per la Commissione da SANI M. nell'ambito dell'European Expert Network on Culture (EENC) <http://www.eenc.info/eencdocs/reports-documents-and-links/mapping-of-practices-in-the-eu-member-states-on-participatory-governance-of-cultural-heritage/>

¹¹⁵ VAN BALEN K., VANSEDEANDE A., *Community Involvement in Heritage*, 2015

¹¹⁶ OSMANI, SIDDIQUR R., *Participatory Governance: An Overview of Issues and Evidence*, in *Participatory Governance and the Millennium Development Goals*, United Nations Department for Economic and Social Affairs, 2008, pp. 1-45

- assicurare trasparenza e accesso alle informazioni per consentire una reale ed effettiva partecipazione anche per colmare il *power gap*, cioè il difetto di distribuzione del potere decisionale all'interno del contesto;
- garantire le risorse necessarie a tutti gli attori coinvolti attraverso approcci di "organizzazione globale" finalizzati al superamento dell'*incentive gap*, ovvero l'insufficienza di un ritorno concreto per coprire i costi derivanti dall'adesione a un processo partecipativo;
- favorire un aumento dell'inclusione attraverso le potenzialità degli strumenti digitali.

In questo contesto, ai fini della presente ricerca, si intendono evidenziare alcuni elementi economici e finanziari collegati alla partecipazione e condivisione dei pubblici e degli *stakeholder*.

Fundraising, ovvero l'insieme delle strategie e delle azioni che un'organizzazione non profit mette in atto per coinvolgere i propri potenziali donatori, pubblici e privati, al fine di generare un afflusso costante di risorse – finanziarie, materiali e umane – in grado di sostenere le proprie attività istituzionali e garantire il proprio sviluppo nel tempo. In questo ambito, la sfida da affrontare oggi è come scrive Pier Luigi Sacco¹¹⁷ quella di "far percepire la cultura non come un affare privato, ma piuttosto come un progetto condiviso da fasce sempre più ampie della società". Pertanto, è fondamentale che il museo sia un soggetto aperto, ricettivo agli stimoli esterni e promotore del territorio di riferimento.

Il ritardo nell'adozione di strategie di *fundraising* rivolte al mercato dei privati da parte delle organizzazioni culturali italiane è dovuto in gran parte anche alla complessità di azioni che sottendono questo tipo di scelta. La decisione di intraprendere la strada della raccolta fondi implica la disponibilità – non sempre ovvia - delle organizzazioni culturali ad affrontare profondi cambiamenti a livello di riorganizzazione interna, di strategie di comunicazione e di coinvolgimento del pubblico.

Scegliere una strategia di *fundraising* appropriata comporta un impegno tutt'altro che trascurabile per l'organizzazione nell'analizzare se stessa e il contesto in cui si muove, i propri *stakeholder*, i pubblici di riferimento reali e potenziali. Il *fundraising* coinvolge in maniera profonda la *mission* dell'organizzazione, nel momento in cui questa si traduce in progetti, relazioni (sia interne che esterne all'organizzazione), e infine in risultati. Alla base del *fundraising* si pone quindi prima di tutto la necessità di elaborare una precisa visione e soprattutto una strategia articolata e creativa, fondata sull'identità del soggetto beneficiario e sul valore di cui, in termini immateriali e materiali, questo è portatore. Per questo diventa indispensabile, per una istituzione

¹¹⁷ SACCO P.L. (a cura di), *Il fundriasing per la cultura*, Meltemi 2005.

che oggi voglia intraprendere un'attività di *fundraising*, interrogarsi prima di tutto su quale senso e dimensioni di appartenenza si possano fondare sulla propria identità e sui propri valori.¹¹⁸

Crowdfunding (dall'inglese *crowd*, folla e *funding*, finanziamento) è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni.

Quando parliamo di *people raising*, o di volontariato evoluto, descriviamo la gestione di una realtà organizzativamente strutturata, in grado di mettere i propri volontari nelle migliori condizioni per spendere il proprio impegno.¹¹⁹

Share Economy, l'economia della condivisione, ribalta la cultura del consumo¹²⁰. Fin dalla sua concezione, non nasce come un gesto individuale. Ecco la definizione che ne dà il *Wall Street Journal*: «Mercati di nicchia per tutte quelle cose o servizi che diventano economici se ci mettiamo insieme per usarli».

Il termine *Sharing Economy* si riferisce a una serie di esperienze e casistiche empiriche molto differenti tra loro, così come diversi attori lo utilizzano in modo flessibile e non sempre coerente. Ci sono anche numerose altre espressioni: *peer economy*, *crowd economy*, *access economy*, *gig economy*, *the mesh* - usate in modo parzialmente intercambiabile per definire lo stesso fenomeno o alcuni suoi specifici aspetti. Ciascuna di queste espressioni porta con sé importanti spostamenti di significato e tende ad enfatizzare alcune implicazioni piuttosto che altre, generando in questo modo una certa confusione a livello di analisi e suscitando sentimenti contrastanti nel pubblico di osservatori e *stakeholder*. Nel complesso, a livello internazionale e italiano, tanto il termine *Sharing Economy* quanto i suoi quasi-sinonimi sopra citati stanno via via lasciando il passo a un'unica e più ampia espressione sempre più diffusa: *Collaborative Economy*. Quest'ultima permette di raccogliere e caratterizzare più declinazioni empiriche del fenomeno in questione, senza però attribuire a tutte i significati specifici (e spesso valoriali) che l'espressione *Sharing Economy* (in inglese "economia della condivisione") porta con sé. La formula *Collaborative Economy* sta, quindi, trovando il favore di diversi studiosi e *stakeholders*, favorendo lo sviluppo di un'analisi più chiara del fenomeno.

¹¹⁸ MARTINONI M., SACCO P.L., *Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, in SEVERINO F. e TRIMARCHI M. (a cura di), *Sette idee per la cultura*, Labitalia, Roma 2004

¹¹⁹ MARTELLI L. (a cura di), *Dal Crowdfunding al People raising. Analisi e riflessioni sulle raccolte culturali italiane*, www.fitzcarraldo.it

¹²⁰ Il rapporto "The cost of non Europe in the sharing economy", pubblicato dal Parlamento europeo nel gennaio 2016, stima che in Europa abbia un valore di circa 572 miliardi, la *sharing economy* presenta certamente problematiche relative alla regolamentazione, ma anche forti potenzialità anche in ambito culturale (un esempio già applicato sono le campagne di *crowdfundin*). Gli elementi di fondo sono due: la condivisione e l'utilizzo di una piattaforma digitale che la renda possibile.

A livello italiano, è stato diffuso il rapporto "*Sharing economy: la mappatura delle piattaforme italiane 2015*" realizzato da Marta Mainieri insieme a Collaboriamo e Phd Italia da cui si evince che i settori in cui in Italia è più sviluppata la *sharing economy* sono quelli dei trasporti, del turismo e dello scambio di beni di consumo. La motivazione principale per cui si sceglie l'economia della condivisione è quella economica, ovvero di risparmio.

In linea con l'evoluzione del linguaggio a livello internazionale, anche in questo rapporto si usa il termine *Collaborative Economy* (anzi, economia collaborativa). Nonostante questa scelta formale, resta evidente che per fare una ricognizione dei vari studi ed analisi, si dovrà necessariamente attingere anche agli scritti che usano altre espressioni (*Sharing Economy* e *peer economy* in particolare), in modo da capire, al di là della terminologia specifica, quali tratti salienti ed aspetti critici o potenzialità emergono a livello empirico¹²¹.

Con la diffusione negli anni Novanta di internet e con l'avvio dell'*open source technology*, nasce la *peer to peere economy*, ovvero una innovativa metodologia di collaborazione tra pari, che potenzialmente produce effetti in diversi ambiti della vita sociale e produttiva delle persone, indipendentemente da un'applicazione tecnologica. Le caratteristiche principali sono una visione comunitaria che mette al centro i beni comuni; l'opportunità di fare rete senza intermediazione; cambiamento dal basso che conduce ad un modello di capitalismo generativo, cioè la creazione di profitto e redistribuzione degli utile allo stesso tempo il miglioramento della qualità della vita; trasparenza del modello collaborativo e cooperazione¹²².

Altri concetti chiave della partecipazione anche a livello museale e della sua evoluzione verso un concetto di condivisione, possono essere individuati in:

- *Open Data* Si definiscono Dati aperti, in base alla definizione fornita dall'*Open Data Manual*, documento redatto dall'*Open Knowledge Foundation*, i “dati che possono essere liberamente utilizzati, riutilizzati e ridistribuiti, con la sola limitazione – al massimo – della richiesta di attribuzione dell'autore e della redistribuzione allo stesso modo (ossia senza che vengano effettuate modifiche)”. Ad esempio, la regione Piemonte nel maggio del 2010 ha realizzato il proprio portale regionale dei dati aperti (dati.piemonte.it). Al momento la più strutturata esperienza nazionale sul tema dei dati aperti¹²³.
- Da *stakeholders*¹²⁴, ovvero ‘portatori di interesse’ sia culturali sia socioeconomici, a *shareholders*, cioè coloro i quali condividono di interessi, sia essi materiali che

¹²¹ AA.VV., *Dalla Sharing Economy all'Economia Collaborativa: l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, I quaderni di Unipolis, ottobre 2015

¹²² BAUWENS M., teorico della peer2peer economy e fondatore dell'omonima fondazione,

¹²³ Si vedano anche esperienze di Fondazione Torino Musei, ApeTO e MiBac, 2012.

¹²⁴ “Soggetti in grado di condizionare l'esistenza del museo ed il suo funzionamento”, tra i quali è possibile distinguere i visitatori (attuali e potenziali), la comunità scientifica, la comunità locale, i soggetti istituzionali, i finanziatori (pubblici e privati). Per una descrizione completa si rimanda a SOLIMA L., *Il marketing museale: metodologie di valutazione della domanda*, in MARESCA COMPAGNA A. e CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del convegno per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998, pp.217-219

immateriali. Ovviamente, lo sviluppo del concetto ingloba la nozione di collaborazione, coordinamento e corresponsabilità.

In ambito museale, un'interessante derivazione di questo concetto si può individuare nella creazione delle Associazioni "Amici del museo".¹²⁵ A questo proposito, è stato elaborato un importante e interessante documento di analisi - *Amici dei Musei in Italia. Verso un mecenatismo adozionale* - a seguito di uno studio e ad una rilevazione quantitativa¹²⁶, che getta le basi per elaborazioni di strategie condivise a livello nazionale. Questa forma di mecenatismo, già presente da diversi anni sia a livello italiano sia internazionale, si può definire come un'associazione di volontari che supportano attività finanziarie, organizzative e di partecipazione sempre orientati a valori sociali di qualità del rapporto tra museo e pubblico sostenitore. I risultati¹²⁷ evidenziano alcuni elementi di debolezza quali il fatto che solo un museo su quattro dichiara la presenza di un gruppo di amici, generalmente composto soprattutto da over 35 e la quasi totale assenza di sistemi di *membership* museale per attrarre e coinvolgere i pubblici di riferimento sul territorio.

La sfida per i musei italiani, soprattutto dovuta alla competizione territoriale dettata dal vasto patrimonio diffuso, si può riassumere nel cercare di trarre vantaggio dal capitale relazionale espresso dagli amici dei musei individuando innovati sistemi di interazione e sponsorizzazione tra museo e pubblici supportati dall'uso di tecnologie, ad esempio il *crowdfunding*. Inoltre, si evidenziano le necessità di supportare il ricambio generazionale degli amici dei musei e di ampliare il coinvolgimento di amici stranieri; oltre che, puntare alla fidelizzazione delle imprese locali superando gli strumenti di sponsorizzazione tradizionale a favore del concetto di *Corporate Friends*.¹²⁸

¹²⁵ Solima (1998) inserisce i membri di queste associazioni tra categorie speciali di visitatori. Attualmente, come si può evincere dalla ricerca, si può assistere ad un'evoluzione del ruolo in una direzione partecipativa e di *decision making*.

¹²⁶ L'analisi quantitativa utilizza i dati del Sistema Informativo Integrato sui Musei e Istituti di Antichità Italiani relativo al 2011 per offrire una prima panoramica a livello nazionale su quanti e quali musei italiani ricevano il sostegno di associazioni di amici. Un'indagine più in profondità è stata inoltre condotta nel 2014 attraverso la somministrazione di un questionario alle associazioni federate alla Federazione Italiana Degli Amici dei Musei (FIDAM) per conoscere le caratteristiche strutturali e le attività di queste organizzazioni. L'analisi quantitativa, che ha registrato un response rate del 64%, è stata integrata con l'approfondimento attraverso casi di studio di associazioni di amici di tre musei o sistemi museali: gli Amici della Galleria degli Uffizi, gli Amici della Fondazione Torino Musei e gli Amici del Museo di Capodimonte e Amici dei Musei di Napoli.

¹²⁷ Principali risultati: solo il 28% delle oltre 4.500 istituzioni del patrimonio culturale italiano dichiara di avere un gruppo di sostenitori o un'associazione di amici (valori più elevati nel Centro e Nord Italia). Sono generalmente delle organizzazioni con budget annuali inferiori ai 50.000 € e una dimensione media di circa 150 membri (i quali sono soprattutto donne, mentre si rileva una scarsa presenza di giovani). Le principali attività di supporto riguardano le erogazioni liberali, il volontariato museale e i processi di fidelizzazione.

¹²⁸ BERTACCHINI E., FALLETTI V., *Amici dei Musei in Italia. Verso un mecenatismo adozionale*, è disponibile al link: <http://www.css-ebli.it/pubblicazioni/rapporto-dellindagine-amici-dei-mus...>

Sempre in tema di inclusione sociale, è importante sottolineare l'opportunità di un'evoluzione verso un modello di museo partecipativo, il quale secondo la definizione di Nina Simon(2010), è «orientato ad un coinvolgimento attivo, ma soprattutto utile alla comunità dei visitatori, aperto a un gruppo di persone ampio e differenziato che agisce come creatore, distributore e consumatore di contenuti».¹²⁹

Per meglio chiarire questo concetto, si ricorre ad un esempio recente, ovvero all'*Israel Museum* il cui dipartimento educativo rappresenta un polo di eccellenza a livello internazionale, avendo la funzione primaria espressa dalla *mission* di educare all'arte. A partire dalla collezione si sviluppano percorsi di coinvolgimento attivo della comunità locale¹³⁰. I programmi che caratterizzano questo museo e la sua connotazione di partecipazione e inclusione sociale, sono molteplici. Ad esempio, i *Community Projects* attraverso i quali si trasforma il museo in un incubatore civico, uno spazio di incontro dinamico per il territorio di riferimento, in cui il visitatore è pensato non solo come fruitore e portatore di interesse, ma anche come portatore attivo di significato e valori della propria comunità.¹³¹

Per un paese come l'Italia, dove prevale ancora un'idea di partecipazione legata soprattutto ad una fruizione turistica, lo studio e l'applicazione di modelli partecipativi risulta fondamentale per le politiche di sviluppo con il fine di generare innovazione e benessere sociale, in termini di sostenibilità e di rispetto per i valori identitari.

L'insieme di tutti i precedenti ragionamenti, tracciano un percorso di una presa di coscienza dei musei verso una piena responsabilità sociale. Si registrano molte esperienze di istituzioni museali che si impegnano nel cambiamento della società prendendo posizione riguardo tematiche sociali.¹³² Musei, quindi, come veri e propri attivatori di comunità, spazi di riflessione etica e sociale e non solo contenitori. Questo approccio comporta una definizione forte della *mission* museale, una responsabilità civile ed educativa (*lifelong learning*) e l'opportunità strategica di coinvolgere pubblici.

Questo orientamento non sposta l'attenzione dalla tutela e conservazione dei beni culturali, ma prendendosi cura del patrimonio che rappresenta l'identità collettiva, il museo assume il

¹²⁹ SIMON N., *The participatory museum, Museum 2.0*, Santa Cruz 2010

¹³⁰ Il settore della didattica attrae, grazie alle proprie attività, circa 200.000 persone l'anno, ossia il 20% dei visitatori che affluisce al museo.

¹³¹ I *Community Projects* coinvolgono attivamente diversi segmenti di pubblico presenti nella variegata e cosmopolita città di Gerusalemme.

¹³² Inluseum, Museums, Politics and Power, Social Justice Alliance of Museums, rete sorta grazie il National Museums of Liverpool

ruolo di istituto socialmente responsabile in grado di supportare la valorizzazione dei beni e allo stesso tempo l'appartenenza collettiva per mezzo della fruizione.

2.7 Accountability, comunicazione e marketing museale

Se la efficace ed efficiente gestione dei musei si rende quindi doverosa, perché necessaria alla valorizzazione e quindi alla utilizzazione del patrimonio da parte dei cittadini, altresì doveroso risulta che questi processi di soddisfazione dei bisogni culturali avvengano in condizioni di razionale amministrazione non solo per un'ovvia esigenza di *accountability* nei confronti dell'erario, fin qui purtroppo disinvoltamente elusa assai spesso, ma, nondimeno e più ancora, perché, ove non si riuscisse ad ottenere il massimo dai propri mezzi, verrebbe di fatto concretamente pregiudicata, per la insufficienza delle risorse disponibili, la adeguata soddisfazione del diritto sociale alla cultura¹³³.

Con il termine *accountability*, si intende la responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (*accountors*), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Tale responsabilità richiede giudizio e capacità decisionale, e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi (*account-holders o accountees*) con conseguenze positive o negative. L'accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un determinato risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata.¹³⁴

Il termine *accountability*, di chiara origine anglosassone, è stato derivato dall'ambito aziendalistico ed è, almeno nella sua prima accezione, strettamente legato al concetto di contabilità.

Infatti, in termini di trasparenza, legittimazione e reputazione, i bilanci dei musei statali, così come introdotti nella riforma 2014, sono definiti documenti di rendicontazione contabile che mostrano "la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione del museo". Le finalità per cui devono essere redatti e resi pubblici sono molteplici: in primo luogo, per una questione di trasparenza gestionale (*accountability*), poi dalla necessità di valutare l'adeguatezza dell'assetto economico, la regolarità della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali (art. 3, co. 1 e 4 decreto musei).

¹³³ MONTELLA M., *op cit.*, p. 267

¹³⁴ [http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

La difficoltà riscontrata anche nella presente ricerca, nonostante gli sforzi normativi evidenziati, resta l'impossibilità di questi documenti di contemplare l'intera spesa della struttura, ad esempio i costi per investimento e quelli per il personale, dovuta alle diverse forme giuridiche e di gestione dei musei pubblici.

Inoltre, l'«osservazione delle linee evolutive del concetto in ambito pubblico ha consentito di evidenziare alcuni profili innovativi tra cui l'*accountability sociale* e l'*accountability* di tipo *inter-istituzionale*»¹³⁵

Si crea in questo modo una corrispondenza con organizzazioni private no profit, le quali, nonostante una mancanza di obbligo normativo, tendono a rendere accessibili e leggibili i propri bilanci, i risultati economici e gli impatti anche sociali della propria attività, la struttura e i compensi, oltre che le loro scelte strategiche e di programmazione. La motivazione molto chiara, a cui si dovrebbero ispirare anche le amministrazioni pubbliche museali, si può individuare nel mantenimento e sviluppo della reputazione nell'ambito delle relazioni con *stakeholders* e *shareholders*, nei legami di *sponsorship* e sostegni partenariali, nel contatto e relativa fidelizzazione con il nuovo pubblico.

Strettamente connesso al tema dell'*accountability*, il tema della comunicazione museale è stato oggetto negli ultimi anni di significative evoluzioni soprattutto con l'avvento di internet e dei *social network* e dalla situazione di riduzione dei risorse pubbliche che ha portato ad una significativa riduzione del contributo in ambito culturale e museale. Per tale motivo, l'analisi proposta da Michela Bondardo (1998), risulta oggi più che mai attuale e può essere riletta come stimolo alla luce della presente ricerca.

I segnali che giungono dal mercato sollecitano dunque uno spostamento dall'idea di 'museo custode' – tipicamente italiano – verso il concetto di 'museo servizio', più radicato nel mondo anglosassone e francese. Mentre il primo esprime le sue finalità attraverso attività di tutela e conservazione, il secondo si contraddistingue per una vasta gamma di servizi che hanno l'obiettivo di attrarre il maggior numero di visitatori, prolungare le loro visite e spingerli a tornare negli anni. Il 'museo servizio' non è quindi una struttura statica, ma un organismo che si muove verso il pubblico secondo una logica completamente nuova.

All'interno del regime di concorrenza stabilito dalle regole del mercato della cultura senza frontiere, l'Italia grazie all'unicità e all'alto valore del patrimonio artistico occupa senz'altro uno spazio privilegiato che tuttavia non si può dare per scontato. Si tratta,

¹³⁵ MONTEDURO F., *L'accountability delle aziende museali: l'esperienza di Italia e Regno Unito*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004, p.234

infatti, di una posizione da difendere e in alcuni casi da consolidare anche ricorrendo agli strumenti di quello che gli esperti definiscono *marketing-mix*¹³⁶, l'insieme di elementi in grado di rendere attraente l'esperienza della visita al museo¹³⁷.

Si può definire *marketing*, elemento mutuato dall'ambito aziendale, l'insieme delle azioni volto ad ottimizzare il rapporto tra impresa e clienti e a massimizzare la loro soddisfazione reciproca. La nozione di *marketing* sottintende quattro condizioni: il bisogno del consumatore, la possibilità di soddisfarlo, l'esistenza di un legame tra azienda e consumatore e tra quest'ultimo e l'ottimizzazione dei profitti. Si noti, ancora, la fondamentale distinzione tra il concetto di ottimizzazione, processo volto ad ottenere migliori profitti, e di massimizzazione, la quale cerca di ottenere i più alti profitti¹³⁸.

Sempre come riporta Colbert (2009), il primo accademico ad affrontare la tematica del marketing applicato alle imprese culturali fu Kotler (1967)¹³⁹. Poi ripreso da altri autori¹⁴⁰ che forniscono una serie di definizioni di marketing che si discostano da quelle tradizionali; infatti, pongono al centro del *marketing* culturale il prodotto, l'artista e il pubblico (al posto del tradizionale mercato). In sintesi, si può definire il marketing culturale come: «l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che posso potenzialmente essere interessati al prodotto, adattandone le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione) per metterlo in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale»¹⁴¹.

In particolare, si distingue il CRM (*Cause related marketing*), ovvero le operazioni del *marketing* legate alla causa, il quale prevede

l'instaurarsi di una *partnership* strategica tra l'azienda profit e l'azienda museale, di tipo no profit, all'interno della quale il partner profit sostiene con continuità la causa o le iniziative dell'istituzione museale. Tale rapporto, nella sostanza, diviene a carattere

¹³⁶ Il marketing mix è definito dalle cosiddette 'sei P': *product*, *place* (distribuzione-accesso), *price*, *people* (il pubblico), *presentation e promotion*. Queste ultime due variabili sono quelle su cui agisce la comunicazione con i suoi interventi di pubbliche relazioni e pubblicità.

¹³⁷ BONARDO M., *La comunicazione culturale: per stabilire un dialogo tra impresa e museo*, in MARESCA COMPAGNA A. e CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del convegno per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998

¹³⁸ COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano 2009, p.3

¹³⁹ KOTLER P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1967

¹⁴⁰ MOKWA M.P., DAWSON W.M. ed PRIEVE E.A., *Marketing the Arts*, Praeger, New York 1974

MELILLO J.V., *Market the Arts*, Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, New York 1983

DIGGLE K., *Guide to Arts Marketing: the principles and practice of marketing as they apply to the arts*, Rhinegold, Londra 1986

REISS A.H., *The arts management handbook*, II ed., Law-arts Publishers, New York 1974

¹⁴¹ COLBERT F., *op cit*, p.11

trilaterale, perché anche il visitatore-cliente è chiamato a partecipare all'iniziativa decretandone il successo economico in funzione del soddisfacimento della sua esistenza di svantaggio sociale, da conseguire a favore del sistema¹⁴².

Ritornando, quindi, al concetto di 'processo di comunicazione', come uno degli elementi che compongono il piano di *marketing* di un evento culturale o organizzazione museale, è possibile definirlo «come un'azione spiccatamente sociale, che presuppone l'attivazione di una serie di processi, comuni e reciproci, tra gli attori coinvolti (individuali o collettivi), e che non si risolve nella semplice trasmissione di significati da un emittente a un ricevente»¹⁴³.

Bondardo (1998) riporta le quattro tipologie di comunicazione funzionali al posizionamento di un prodotto/servizio (bene/mostra) di un'azienda (museo):

- Comunicazione esterna rivolta al pubblico volta a risaltare i caratteri distintivi per incentivare, nel nostro caso, la visita museale.
- Comunicazione interna indirizzata al personale coinvolto nella *mission* museale al fine di consolidare e ottimizzare la gestione.
- Comunicazione istituzionale, sempre con l'obiettivo della diffusione dei valori distintivi dell'istituzione museale, è rivolta a tutti i pubblici di riferimento (visitatori, autorità politiche, comunità, amministratori locali, potenziali finanziatori, etc.).
- Comunicazione economico-finanziaria si rivolge allo specifico pubblico degli azionisti, sponsor e soci-partner.

Bondardo rileva come fossero soprattutto la prima e la terza tipologia di comunicazione a contribuire alla costruzione di un pubblico potenziale, suggerendo allo stesso tempo la necessità di apertura delle istituzioni museali verso delle forme di sponsorizzazione '*Intrapresae*'¹⁴⁴ su modello dei musei del circuito Guggenheim.

Alla luce delle sempre più pressanti istanze di *accountability*, *fundraising* e di partecipazione/inclusione sociale (si veda anche il concetto degli *open data*), oggi si può affermare che anche le altre due tipologie soprattutto ai fini della presente ricerca sono diventate indispensabili. Inoltre, con l'ampliamento dei mezzi di comunicazione, come

¹⁴² PREITE D., *Tendenze evolutive nel rapporto impresa-museo: responsabilità sociale, cause related marketing e risorse immateriali*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004, p.256

¹⁴³ VIVALDA C., *La comunicazione degli eventi culturali*, in ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., VIVALDA C., *Gli eventi culturali*, Franco Angeli, Milano 2005

¹⁴⁴ Legame attivo e biunivoco, che coinvolge l'impresa partner e l'istituzione museale apportando vantaggi economici e sociali ad entrambe le parti. «In altre parole si tratta di uno scambio reciproco tra il museo che si apre ai bisogni di comunicazione delle imprese diventandone un luogo esclusivo di rappresentanza e le aziende che sottoscrivono una quota annuale per permettere al museo di programmare con serenità la sua attività». BONDARDO M., *op cit*, p.231

abbiamo notato prima attraverso internet e i canali *social network*, la comunicazione e i pubblici di riferimento assumono una forma liquida. Da un lato, quindi, risulta estremamente complesso individuare uno specifico canale/strumento di comunicazione per ogni tipologia di pubblico e dall'altro avanzano le istanze di individualizzazione che ogni fruitore (visitatore e/o finanziatore pubblico o privato) pretende per avere un'esperienza unica e rapporto di esclusività.

2.8 Standard museali, indicatori di performance e Sistemi di accreditamento

Con il processo di riforma della pubblica amministrazione¹⁴⁵, si assiste a partire in particolare dall'ultimo decennio del secolo scorso, ad un'evoluzione del museo-ufficio verso un modello denominato museo-azienda, con la relativa introduzione anche in Italia dei concetti di performance e di standard di qualità.

La letteratura in tale ambito è vasta e in continuo aggiornamento; a livello italiano diversi autori hanno descritto le istanze di aziendalizzazione che hanno interessato il settore pubblico e di conseguenza anche quello culturale, spingendosi in alcuni casi, come vedremo nella seconda parte della presente ricerca, a ipotizzare sistemi di valutazione considerando diversi indicatori gestionali per citarne alcuni: Jalla, 2003; Zan, 2003; Sibilio Parri, 2004; Solima, 2004; Dainelli, 2007; Levy Orelli, 2007; Vecco, 2007.¹⁴⁶

Volendo fornire un'estrema sintesi della complessa situazione, si ritiene opportuno partire dalla definizione di “*standard*”: termine inglese derivato dal francese *estendart*, (drappo usato come emblema di riconoscimento); si usa per designare “un'unità di misura di quantità, di peso, estensione, valore o qualità prescelta da un'autorità, dalla consuetudine o per unanime consenso come modello o esempio. Pertanto ha anche valore di campione, criterio, norma, parametro, e in forma aggettivale di “conforme alla norma, comune”.¹⁴⁷

¹⁴⁵ MENEGUZZO M., *Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica*, Azienda Pubblica, n.3, 1995; POLLITT C. e BOUCKAERT G., *La riforma del management pubblico*, Egea, Milano, 2002.

¹⁴⁶ JALLA D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET Libreria, Torino 2003.

ZAN L., *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano 2003

SIBILIO PARRI B., *Governare il museo*, Franco Angeli, Milano 2004

SIBILIO PARRI B., *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004

SOLIMA L., *L'impresa culturale*, Carocci editore, Milano 2004

DAINELLI F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007

ORELLI R. L., *Gestire la cultura. La misurazione delle performance del patrimonio culturale: principi, strumenti ed esperienze*, Franco Angeli, Milano 2007

VECCO M., *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano 2007

¹⁴⁷ Il nuovo Zingarelli della lingua italiana, Zanichelli, Bologna 1986

In ambito museale gli standard costituiscono un insieme di criteri e regole per definire i requisiti minimi necessari all'esistenza del museo e al suo funzionamento.

Il primo sistema di accreditamento, che ha portato quindi all'introduzione del concetto di standard, è stato elaborato ed applicato negli Stati Uniti all'inizio degli anni Settanta e prevede l'accertamento da parte dell'AAM (*American Association of Museums*) della presenza di specifiche condizioni per certificare la qualità dei musei.

Il Codice Deontologico dell'ICOM, datato 1986, introduce il concetto di standard minimo relativamente all'ente responsabile del controllo e della gestione del museo e delle sue attività: «Si tratta dunque di un sistema di regole, a un tempo condizioni e requisiti, diritti e doveri, posti a tutela del museo stesso nei confronti di tutti i soggetti responsabili e/o interessati».¹⁴⁸

Per quanto riguarda la situazione dei luoghi di fruizione artistico culturale italiani, possiamo affermare che essa sia alquanto frammentata e complessa¹⁴⁹, in particolare i musei a partire dalla fine degli anni Novanta sono stati interessati da un lato da vari interventi normativi dall'altro dalla ricerca e dibattito scientifici circa le procedure e gli strumenti gestionali in grado di garantire e/o migliorare il livello qualitativo globale sia dal punto di vista economico, sia di efficienza ed efficacia consolidandone il loro ruolo territoriale.¹⁵⁰

Prendendo in considerazione la variabile normativa, che da sempre influenza l'assetto organizzativo e gestionale del museo¹⁵¹, è stato elaborato uno schema sintetico suddiviso in quattro fasi.

¹⁴⁸ JALLA D., *Standard di qualità e di risorse per i musei*, Nuova Museologia, 1999, pp. 18-22

¹⁴⁹ In Italia, sono presenti circa 5.000 luoghi di fruizione artistico culturale distribuiti in modo disomogeneo nel territorio e con diversi assetti proprietari e gestionali, i quali ogni anno accolgono 95 milioni di visitatori con un introito che si attesta mediamente intorno ai 250 milioni di euro (TOURING CLUB ITALIANO-CENTRO STUDI, Dossier Musei 2009. Milano 2009 pp. 7-8). Oltre la metà dei musei e degli istituti simili non statali ed accessibili al pubblico (2.558 unità, pari al 58,90%) ha natura giuridica pubblica e, in particolare, il 75,60% dei casi (pari a 1.934 unità) l'ente titolare direttamente coinvolto nella gestione in economia delle strutture del museo è un Comune, che, frequentemente (63,40%) (Istat, 2010: p. 44).

¹⁵⁰ SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Un modello di misurazione delle performance dei musei*, Aracne, Roma 2006

¹⁵¹ DAINELLI F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007

Tabella 2.8.1 – Riepilogo normative circa l’assetto organizzativo e gestionale del museo

	NORMATIVA	DESCRIZIONE	IMPATTI/RICADUTE
ANNI SESSANTA	Non sono evidenziate normative specifiche.	L’attenzione del legislatore si è concentrata sui concetti di conservazione e salvaguardia del patrimonio, quindi sulla sua definizione e, in particolare, sugli scopi dell’attività museale stessa.	Gettate le basi dei futuri interventi normativi.
ANNI SETTANTA	DPR 3/1972	Trasferimento alle Regioni delle funzioni amministrative statali in materia di musei.	Definizione degli assetti istituzionali del settore, con creazione degli organismi centrali e periferici coinvolti nella gestione dei beni culturali.
	D.L. 667/1974 (convertito in L. 5/1975)	Nascita del Ministero dei beni culturali e ambientali.	Indipendenza gestionale del settore normativo.
ANNI OTTANTA	Non sono evidenziate normative specifiche.	Supporto, soprattutto finanziario, alla crescita del settore.	Il carattere di straordinarietà dei finanziamenti e la loro disomogeneità hanno aumentato le difficoltà gestionali e le inefficienze dei musei pubblici.
ANNI NOVANTA	L. 3/1994 - Legge Ronchey	Riconoscimento del museo come entità indipendente.	Indicata come il primo atto di una fase tutt’ora aperta, circa la gestione in chiave aziendale delle risorse assegnate al museo.
	L. 725/1994	Affidamento a soggetti terzi dei servizi del museo, eccetto quelli attinenti l’attività di conservazione.	
	L. 78/1997	Soppressione della tassa di ingresso nei musei e relativa introduzione del biglietto.	Concessione di maggiore autonomia all’ente museale stesso.
	L. 352/1997 - Testo Unico del settore dei beni culturali	Introduzione di una bozza di sistema di programmazione pluriennale delle attività con controllo dei risultati e della possibilità di ricorrere a forme giuridiche diverse per la gestione in partenariato di alcune attività museali.	Introduzione di concetti innovativi, ma si rilevano poche applicazioni ed effetti.
	D.lgs. 112/1998 (in attuazione del Capo I della L. 59/1997)	In base al principio di sussidiarietà, attribuzione di alcune funzioni e compiti amministrativi, nel contempo anche la gestione di numerosi musei, dello Stato alle Regioni e agli enti locali.	Processo di rinnovamento che porta alla definizione delle funzioni primarie del museo.
	L. 142/1990	Possibilità di scelta da parte degli enti locali della forma giuridica per la gestione del museo.	
	D.lgs. 490/1999 – Testo Unico sui beni culturali e ambientali	Definizione ufficiale di museo (art. 99).	Riconoscimento del museo come struttura autonoma.
	D.M. 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”,	I punti di forza di questo decreto sono certamente: - la concertazione tra le parti che lo hanno prodotto (Ministero per i beni e le attività culturali, Regioni, enti locali e associazioni dei professionisti museali); - applicabilità in tutti i musei (a cui viene attribuito lo status di istituto), indipendentemente dalla proprietà; - introduzione di criteri tecnico-scientifici e standard, con lo scopo di fissare i livelli qualitativi minimi in diverse attività museali.	Segna una svolta per i musei italiani poiché introduce sostanzialmente uno strumento per la valutazione della qualità delle attività svolte.
	L.cost. 3/2001, con modifica dell’art. 117	Conferma della competenza legislativa esclusiva dello Stato nella tutela dei beni culturali e contestuale conferimento alle Regioni dei poteri concorrenti per la valorizzazione dei beni e la promozione delle attività.	Difficoltà e concorrenza nella definizione delle competenze e delle azioni.
	L’art. 33 della Finanziaria 2002 (L. 448/2001)	Prevede nuovamente la possibilità di affidare a terzi la gestione delle attività museali e permette ai musei, sia degli enti locali sia statali, di attribuire i servizi culturali ad associazioni e fondazioni da essi costituite o partecipate.	Aumento dell’indipendenza gestionale.
	D.lgs. 42/2004 - Codice dei beni culturali e del paesaggio e revisione del 2008	Ripresa e specificazione delle funzioni di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, sempre con lo scopo di dotare i musei di maggiore autonomia.	Rafforzamento del processo di aziendalizzazione
	D.lgs. 118/2011	Relativi all’armonizzazione dei sistemi contabili e alla loro sperimentazione negli enti locali, confermano la centralità della contabilità finanziaria, mentre alle rilevazioni economico-patrimoniali sono attribuite solo finalità conoscitive di supporto	La questione della determinazione contabile dei risultati economico-patrimoniali dei musei civici è attualmente ancora aperta.
	D.P.C.M. del 28 dicembre 2011		

FONTE: Elaborazione dell’autrice da autori vari¹⁵²

¹⁵² DAINELLI F., Il sistema di programmazione e controllo del museo. Franco Angeli, Milano 2007;

Volendo, a questo punto, elaborare uno schema sintetico della situazione e delle proposte circa la misurazione delle performance museali avanzate dai diversi autori negli ultimi anni di dibattito scientifico, si è proceduto con una suddivisione tematica con la relativa descrizione e indicazione bibliografica.

Tabella 2.8.2 – Tabella di sintesi sulla letteratura in tema di performance

Stato di fatto	
<u>Descrizione/elementi caratteristici</u>	<u>Riferimenti bibliografici</u>
Varia natura degli enti proprietari e gestori dei musei (pubblici e privati) e conseguente complessità e pluralità di forme di rendicontazione dei risultati.	CHRISTENSEN A.L., MOHR R.M., <i>Not-for-profit annual reports: what do museum managers communicate?</i> , <i>Financial Accountability & Management</i> , 19(2) 2003 pp. 139-158
Dibattito a livello nazionale ed internazionale circa strumenti di <i>accountability</i> e sistemi di rendicontazione agli <i>stakeholder</i> .	RENTSCHLER R., POTTER B., <i>Accountability versus artistic development: the case for non-profit museums and performing arts organisations</i> , <i>Accounting, Auditing and Accountability Journal</i> , 9(5) 1996 pp.100-113. TRAVAGLINI C., <i>Rendicontazione dell'azienda non-profit museale: una proposta di separazione del patrimonio</i> . In SIBILIO PARRI B. (a cura di), <i>Misurare e comunicare i risultati: l'accountability del museo</i> Franco Angeli, Milano 2004 ZAN L., <i>Renewing Pompei, year zero: promises and expectations from new approaches to museum management and accountability</i> , <i>Critical Perspectives on Accounting</i> , 13(1) 2002 pp. 89-137.
Forti anomalie nell'ottica economica del sistema museale italiano dovute all'immenso patrimonio poco o male	CHIRIELEISON C., <i>La valutazione delle performance</i>

JALLA D., Standard di qualità e di risorse per i musei, *Nuova Museologia*, 1999, pp. 18-22;
DEL SORDO C., LEVY ORELLI R., PAZZI S., Standard e processi di accreditamento dei musei, *Azienditalia*, 17(6)2010 pp. 1-23

utilizzato e alla crescente domanda in parte insoddisfatta.	<i>nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche, studi e note di economia 1/99</i>
Esigenza di valutare qualità e grado di soddisfacimento dei bisogni del pubblico rispetto ai prodotti e alle attività museali espressi nella <i>mission</i> .	SIBILIO PARRI B., DAINELLI F., <i>Accountability level in museum communication via web: an international comparison</i> , in: CD-ROM <i>Proceedings of the 10th International Conference on Arts and Cultural Management</i> , Dallas, Texas, 28 June-1 July 2009
Punti di debolezza del sistema museale pubblico	
<u>Descrizione/elementi caratteristici</u>	<u>Riferimenti bibliografici</u>
Elaborazione solo bilanci preventivi e rendiconti di natura finanziaria senza considerazione circa aspetti di natura gestionale e patrimoniale.	SIBILIO PARRI B., <i>Quale bilancio per il museo?</i> In SIBILIO PARRI B. (a cura di), <i>Misurare e comunicare i risultati</i> , Franco Angeli, Milano 2004, p.64
Necessità di individuazione all'interno del bilancio dell'ente pubblico delle entrate e delle spese relative alla gestione museale (museo civico) e successiva interpretazione delle informazioni finanziarie in ottica economico-patrimoniale, ricorrendo allo strumento del prospetto di conciliazione; partendo da valori consuntivi di entrate e uscite si assegna la competenza economica dei relativi valori al Conto economico e/o al Conto del patrimonio.	GORI E., FISSI S., <i>Una proposta per la determinazione dei risultati economico-patrimoniali per i musei universitari. Il caso del Museo di Storia Naturale dell'Università di Firenze</i> , Rivista dei Dottori Commercialisti, 2012 pp.1-26. ANESSI PESSINA E., <i>La contabilità delle aziende pubbliche</i> , Egea, Milano 2002, pp.340-349 MAZZARA L., <i>La contabilità economica ed il prospetto di conciliazione</i> . In FARNETI G., <i>Il bilancio dell'ente locale</i> , Giappichelli, Torino 2000, pp.353-375
Mancanza di definizione di schemi di bilancio a priori: ogni museo ha esigenze informative diverse a seconda	HOOPER K., KEARINS K., GREEN R., <i>Knowing the price of everything and the value of nothing: accounting</i>

delle proprie caratteristiche; inoltre, nel caso di musei civici, spesso non esiste un bilancio a parte ma è un documento di rendicontazione unico rispetto all'ente di appartenenza (ad esempio, Provincia o Comune) o, comunque, segue lo stesso sistema informativo-contabile dell'amministrazione di riferimento.	for heritage assets, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 18(3) 2005 pp.410-433. MILONE V., <i>Il museo da entità statica a istituzione dinamica</i> . Cacucci Editore, Bari 2004 p.162 MORIGI GOVI C., MOTTOLA MOLFINO A. (a cura di), <i>La gestione dei musei civici: pubblico o privato</i> . Allemandi, Torino 1996
Assenza di sistemi standardizzati di misurazione delle performance a causa della quale è impossibile una comparazione tra i musei italiani.	LARKIN G., DI TOMMASO M., <i>Wiley Non-for-Profit GAAP 2003: Interpretation and Application of Accepted Accounting Principles</i> . Hoboken: Wiley and Sons, 2003
Indicatori quali-quantitativi delle performance museali	
<u>Descrizione/elementi caratteristici</u>	<u>Riferimenti bibliografici</u>
<p>Gli elementi per un efficace sistema di valutazione possono essere sintetizzati in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuazione di precise responsabilità gestionali per centri di attività; • sistema informativo adeguato con schemi di bilancio caratterizzati sulle specificità dei singoli musei; • definizione, in base a obiettivi, <i>mission</i> e risorse, degli standard finalizzati al confronto e/o controllo delle performance e al supporto della definizione del <i>budget</i>; possono essere di costo, totale o unitario, di quantità e qualità delle risorse disponibili, di rendimento, di prestazioni, ecc. 	CHIRIELEISON C., <i>La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche, studi e note di economia</i> 1/99
Indicatori multipli (qualitativi e quantitativi-contabili) finalizzati alla valutazione delle performance museali, i quali devono essere ancora implementati, nonostante le ricerche e le sperimentazioni già effettuate.	TURBIDE J., LAURIN D., <i>Performance measurement in the arts sector: the case of the performing arts</i> , <i>International Journal of Arts Management</i> , 11(2) 2009 pp.56-70. ZORLONI A., <i>Managing</i>

	<i>performance indicators in visual art museums, Museum Management and Curatorship</i> , 25(2) 2010 pp.169-182.
Esigenza di monitorare anche gli aspetti finanziari, economici e patrimoniali per esaminare lo “stato di salute” nell’ambito di un sistema di misurazione multidimensionale.	KOSTER E., FALK J.H., <i>Maximizing the external value of museums, Curator: The Museum Journal</i> , 50(2) 2007 pp.191-196. ZORLONI A., <i>Designing a strategic framework to assess museum activities, International Journal of Arts Management</i> , 14(2) 2012 pp.31-47. FALK J.H., SHEPPARD B., <i>Thriving in the knowledge age: new business models for museums and other cultural institutions</i> . Lanham, MD: AltaMira 2006
Molteplici difficoltà nella misurazione di efficacia ed efficienza anche a livello economico raggiunti dalle organizzazioni museali.	PAULUS O., <i>Measuring museum performance: a study of museums in France and the United States, International Journal of Arts Management</i> , 6(1) 2003 pp.50-63.
Sistema di misurazione degli <i>outcomes</i> e i costi fondato su quattro dimensioni: <ul style="list-style-type: none"> •capacità di definire una strategia; •abilità a reperire e coordinare le risorse necessarie; •attitudine ad impiegare le risorse efficacemente; •abilità manageriali per una gestione efficiente del museo. 	WEIL S., <i>A success/failure matrix for museums, Museum News</i> , 84(1) 2005 pp.36-40.
Considerare sia il processo continuo di trasformazione delle risorse in servizi di qualità, sia il loro impatto sui portatori di interesse.	ORR R. (1973), <i>Progress in documentation: measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures, Journal of Documentation</i> , 29(3) 1973 pp.315-332.

Indagini e proposte		
	<u>Descrizione/elementi caratteristici</u>	<u>Riferimenti bibliografici</u>
	<p>Varie e numerose ricerche con l'obiettivo di analizzare e selezionare strumenti per ottimizzare l'<i>accountability</i> museale per comunicare il raggiungimento di livelli qualitativamente rilevanti di efficienza ed efficacia gestionale.</p>	<p>CARNEGIE G., WOLNIZER P., <i>Enabling accountability in museums, Accounting, Auditing and Accountability Journal</i>, 9(5): 1996 pp.84-89.</p> <p>GILHESPY I. (1999), <i>Measuring the performance of cultural organizations: a model</i>, <i>International Journal of Arts Management</i>, 2(1) 1999 pp.38-52.</p> <p>DE BRUIJIN J., <i>Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risk of performance measurement</i>, <i>International Journal of Public Sector Management</i>, 15(7) 2002 pp.578-594.</p> <p>ANDERSON M.L., <i>Metrics of success in arts museums</i>. Los Angeles, Getty Leadership Institute, 2004</p> <p>FINOCCHIARO CASTRO M., RIZZO J. (2009), <i>Performance measurement of heritage conservation activity in Sicily</i>, <i>International Journal of Arts Management</i>, 11(2): 29-40.</p> <p>WEINSTEIN L., DUKOVINSKY D., <i>Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits</i>, <i>International Journal of Arts Management</i>, 11(2) 2009 pp.42-55.</p> <p>WILSON E.R., KATTELUS S.C., HAY L.E., <i>Accounting for</i></p>

		<i>governmental and non profit entities. New York: McGraw-Hill, 2001</i>
	Correlazione positiva tra comunicazione dei risultati e capacità dei musei di attrarre finanziamenti e visitatori; tra raggiungimento di livelli elevati di efficacia ed efficienza e accrescimento della fidelizzazione del pubblico, in particolare locale, e dei principali <i>stakeholders</i> economici, istituzionali e sociali.	CARNEGIE G., WOLNIZER P., <i>Call for a range of operating performance measures, New Accountant</i> , 22(June) 1995 p.12. RENTSCHLER R., POTTER B., <i>Accountability versus artistic development: the case for non-profit museums and performing arts organisations, Accounting, Auditing and Accountability Journal</i> , 9(5) 1996 pp.100-113. BASSO A., FUNARI S., <i>A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums, Journal of Cultural Economics</i> , 28(3) 2004 pp.195-216.
	Esigenza di elaborare schemi comuni per operare opportune comparazioni e che contengano la rendicontazione delle principali attività museali.	ONESTI T., ROMANO M., <i>L'azienda museo: informativa di bilancio e reporting del valore</i> , in SIBILIO PARRI B. (a cura di), <i>Misurare e comunicare i risultati</i> , Franco Angeli Milano 2004. SIBILIO PARRI B. (a cura di) <i>Misurare e comunicare i risultati</i> . Franco Angeli, Milano 2004
	Realizzazione di un coordinamento tra gli scopi istituzionali espressi dalla <i>mission</i> e la dimensione economica, che non deve comunque prevalere.	TADDEI SALTINI G., <i>Cambiamenti nella pubblica amministrazione e nuovo modo di concepire l'economicità dei servizi</i> , in RONCACCIOLI A. (a cura di), <i>L'azienda museo</i> , Cedam, Padova 1996
	Perseguimento, da parte dei musei pubblici, della condizione di equilibrio economico rilevabile attraverso indicazione di costi /ricavi, entrate/uscite,	SIBILIO PARRI B., <i>La rendicontazione e la comunicazione dell'attività museale</i> , in SIBILIO PARRI B. (a

	attivi/passivi del patrimonio; in ragione del quale, è indispensabile la redazione di un apposito bilancio per produrre informazioni sui risultati finanziari, economici e patrimoniali conseguiti e per misurare così le performance gestionali del museo stesso.	cura di), <i>Responsabilità e performance nei musei</i> , Franco Angeli, Milano 2007, p.61 BERNARDI B., <i>Realizzare la mission delle istituzioni culturali attraverso il sistema di programmazione e controllo</i> , in SIBILIO PARRI B. (a cura di), <i>Misurare e comunicare i risultati</i> . Franco Angeli, Milano 2004 CARNEGIE G.D., WEST B.P., <i>Making accounting accountable in the public sector</i> , <i>Critical Perspectives on Accounting</i> , 16(7) 2005 pp.905-928.
	La necessità di integrare le rilevazioni finanziarie con quelle economico patrimoniali è supportata anche dai Criteri tecnico scientifici e standard per i musei elaborati dal Ministero per i beni e le attività culturali; allo stesso tempo si nota un'impossibilità oggettiva ad elaborare e introdurre preventivamente uno standard di bilancio articolato per capitoli e quote predefinite che sia adeguato a tutte le realtà museali, pertanto è proposto uno schema di massima di voci sintetiche per aree omogenee e funzionali.	Ministero per i beni e le attività culturali, D.M. 10 maggio 2001, Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, Ambito II – Assetto finanziario. (Del Sordo et al., 2010).

FONTE: elaborazione dell'autrice da CHIRIELEISON C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, studi e note di economia 1/99

Attualmente i principali strumenti ed indicatori che un museo possiede per valutare la propria qualità e il successo nel raggiungimento degli obiettivi sono: numero di visitatori; numero di visitatori delle mostre temporanee; indicatori finanziari; somministrazione al pubblico di questionari; *visitor satisfaction survey*; *report dei focus group*; *community surveys*; libro commenti e reputazione online; autovalutazione.

A questi strumenti di cui ogni singolo museo o ente si dota nel limite delle proprie risorse, si innestano le sperimentazioni e le applicazioni a livello regionale degli standard delineati dal Ministero.

A proposito di tale esperienza, in particolare quella piemontese, ma il concetto è estendibile a tutta la realtà italiana, Jalla¹⁵³ sostiene:

Non si può non auspicare che il processo non si interrompa e continui a un ritmo più celere, superando al tempo stesso alcune criticità:

- la comunità museale, coinvolta nel processo, può essere più attiva e partecipe, superando certi timori che sono anche alla base della stessa lentezza del processo di accreditamento;
- come in tutto il resto d'Italia (o quasi) l'accREDITAMENTO rischia di non includere i musei statali;
- lo spirito con cui ci si avvia verso l'accREDITAMENTO deve superare la logica dell'adempimento che rischia di impoverirne il senso;
- l'applicazione degli standard non può prescindere da altre politiche in campo museale e deve potersi confrontare con la prospettiva di sistemi locali anche "misti" e con una politica di sostegno (economico e formativo) da parte della Regione e degli altri enti locali.

Allo stesso modo a livello europeo, si rileva che l'attenzione delle politiche¹⁵⁴ verso il tema della cultura, come è già stato evidenziato, è aumentata negli ultimi anni e si punta sempre di più su dati statistici precisi¹⁵⁵ che possano orientare le scelte strategiche.¹⁵⁶ Dalla cooperazione fra *Eurostat* e la Direzione generale per l'educazione e la cultura, è stato ripreso un percorso avviato nel 1995 con la prima risoluzione del Consiglio dei Ministri della cultura UE circa la Promozione delle statistiche in materia di cultura e di crescita economica.

Come nota Sciacchitano¹⁵⁷, la creazione di un vero e proprio sistema europeo per le statistiche culturali in Europa è ostacolata da:

- questioni metodologiche e dalla non semplice definizione dei limiti della nozione di 'cultura', che per sua stessa natura è sempre in evoluzione;
- difficoltà di confronto a livello europeo dei dati disponibili a livello nazionale proprio per una non univoca determinazione della metodologia;
- carenza delle risorse per l'implementazione dei dati e della metodologia stessa;

¹⁵³ JALLA D., *Musei e standard museali*, Norme e pratiche di tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale in Piemonte - 1975 - 2010. 35 anni dopo, MAB Torino 28 maggio 2010

¹⁵⁴ A livello europeo, si veda anche la ricerca promossa dall'UNESCO, *Framework for cultural statistics*, UNESCO-UIS Montreal 2009 e il Final Report di ESSnet-CULTURE (European Statistical System Network on Culture) del 2012

¹⁵⁵ In Italia, il Ministero per i Beni e le Attività culturali presenta ricerche e studi annuali in Minicifre della Cultura, in cui raccoglie, elabora e confronta dati relativi agli enti culturali pubblici.

¹⁵⁶ Le Conclusioni del Consiglio sulla Governance culturale del 2012 sostengono che per migliorare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità delle politiche culturali, occorre fondare le scelte su dati di fatto.

¹⁵⁷ SCIACCHITANO E., Dall'Europa uno sguardo nuovo al patrimonio culturale, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/>, Gennaio 2015

- complessità della valutazione dell'impatto¹⁵⁸ economico e sociale del patrimonio culturale in quanto coinvolge diverse politiche e tematiche (cultura, turismo, ambiente, ricerca, cittadinanza, educazione e coesione territoriale).

Le statistiche culturali sono uno degli strumenti per la comprensione del valore della cultura e del patrimonio culturale sia a livello nazionale che europeo, anche se certamente non forniscono tutte risposte e soluzioni per garantire la sostenibilità del sistema culturale e creativo europeo.

¹⁵⁸ Si veda ad esempio, i risultati del progetto Cultural Heritage Counts for Europe, realizzato con il supporto del programma Cultura 2007-2013: si evidenziano il crescente interesse per gli studi di impatto del patrimonio culturale, soprattutto in un'ottica di sostenibilità economica, sociale, culturale e ambientale; allo stesso tempo è stata rilevata una visione settoriale che limita l'approccio di valutazione integrata di tutti gli impatti economici, sociali, culturali e ambientali. Il progetto è stato realizzato da un consorzio di sei partners: Europa Nostra (coordinatore), ENCATC (European Network on Cultural Management and Cultural Policy Education), Heritage Europe (the European Association of Historic Towns and Regions), International Cultural Centre (Krakow, Poland) e Raymond Lemaire International Centre for Conservation at the University of Leuven (Belgium), oltre a The Heritage Alliance (England, UK) come partner associato.

II Parte

METODOLOGIA: quadro sinottico e spunti di riflessione

Non può esservi autentica conservazione di valori senza l'innovazione continua delle forme, delle funzioni o quanto meno del senso che vien loro attribuito, come non vi può essere innovazione durevole e sostenibile se non sulla base di una gestione saggia e conservativa del patrimonio di risorse di cui si dispone: o, in altre parole, che la conservazione è oggi il vero luogo dell'innovazione.
(R. Gambino)

Negli ultimi anni, la sfida che i musei sono chiamati ad affrontare è la ricerca di un equilibrio tra la *mission* del museo e le sollecitazioni sociali e le istanze di aziendalizzazione. Attorno a questo tema, continuano ad essere ricercate strategie e metodi innovativi ed efficaci per l'incremento della partecipazione del pubblico (*audience development*).

In questo quadro di riferimento risulta basilare uno *strategic management* museale, consistente nell'organizzazione, pianificazione e monitoraggio di tutte le aree di attività (patrimonio, esposizioni, educazione, sviluppo, amministrazione), secondo gli obiettivi condivisi con la *governance*, e la relativa rendicontazione periodica della gestione, ovvero il controllo dei risultati culturali raggiunti, detta *accountability*.

Per tale motivo, si intende riconnettere la definizione di museo (ICOM) al concetto di *cultural planning* (Bianchini).

Infatti, l'inclusione di diversi segmenti della società civile nel processo decisionale, oltre ad essere un elemento caratteristico di nuove politiche pubbliche, è un metodo utile per attrarre risorse materiali e immateriali, per adottare soluzioni di qualità, per minimizzare il rischio di crisi decisionali e per migliorare le relazioni tra *stakeholder*.

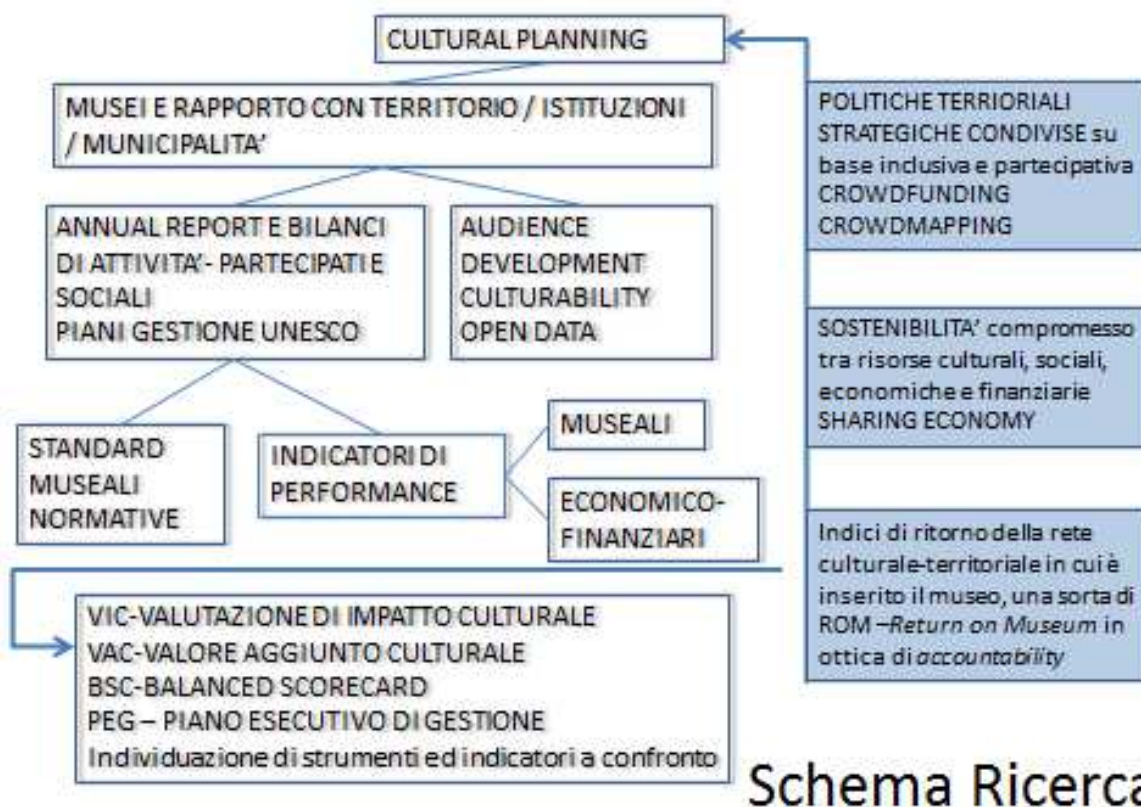
Il primo *step* della ricerca consiste nell'analisi e confronto di diverse teorie e strumenti circa la programmazione e gestione, oltre che la valutazione della qualità museale: Return On Museum (Dainelli), Valore Aggiunto Culturale (Zamagni) e Balanced Scorecard (Paoli), strumento del Piano Esecutivo di Gestione (Orelli), Project Cycle Management in ambito culturale e Valutazione di Impatto Culturale (Amari).

Inoltre, dagli esiti di confronto tra diversi Annual Report museali, oltre all'analisi dei Piani di gestione Unesco e dei Contratti di Performance (Museo del Louvre Anne Krebs) e Strategic Plan (Museo di Liverpool), come sarà argomentato nella IV parte della presente ricerca, si persegue l'individuazione delle linee guida di stesura di DOCUMENTI STRATEGICI per la valorizzazione culturale e lo sviluppo turistico-economico del territorio di riferimento.

Così elaborati, tali strumenti di supporto alla decisione, avrebbero quale fine ultimo la sostenibilità culturale e l'inclusione sociale (Horizon 2020).

Al centro di questa evoluzione, si evidenzia la necessità di quantificare e qualificare l'impatto culturale, sociale ed economico per supportare PARTECIPAZIONE, DECISIONE e INVESTIMENTI attraverso l'individuazione di strumenti ed indicatori specifici.

II Parte_Mappa concettuale della ricerca



FONTE: elaborazione dell'autrice

3 Approccio economico e strumenti a supporto del *decision-making*

La politica europea degli ultimi anni è segnata da una forte interazione tra i diversi settori, pur valorizzando le diversità¹: tecnologie, innovazione sociale e *governance* partecipata sono le nuove sfide.

«Il 2015 è stato marcato da un passaggio importante nelle politiche culturali. Se, infatti, per lunghi anni ci siamo preoccupati di “giustificare” il sostegno alla cultura alla luce dell’impatto sull’economia e sulla società, oggi si riflette piuttosto su come generare questi benefici, attraverso scelte di politica economica e culturale capaci di valorizzare questa nostra ricca e preziosa diversità culturale».²

Un passaggio fondamentale di questo processo è individuato nel supporto ai settori culturali, affinché ridefiniscano il proprio ruolo nella società, in cui la contaminazione creativa di discipline e politiche settoriali è la base della partecipazione.³

Nell’ambito del patrimonio culturale si possono rintracciare diversi documenti, indagini e direttive⁴, i quali supportano la necessità di rinnovamento e promuovono una visione integrata con al centro l’inclusione e partecipazione sociale. Un momento fondamentale di riflessione è stato la Conferenza “Patrimonio culturale bene comune”⁵, che si è svolta a Torino il 24 settembre 2014: una “terza via alla *governance*”⁶ dei beni comuni è sviluppata a livello collettivo e con un approccio interdisciplinare integrato⁷ a partire dalla percezione della scarsità delle risorse.

¹ La promozione e protezione della diversità culturale è un obbligo previsto dai trattati e dalla Convenzione UNESCO del 2005 sulla protezione e promozione della diversità delle espressioni culturali che l’Europa ha sottoscritto e ratificato.

² SCIACCHITANO E., *Uniti nella diversità*, in *Giornale delle Fondazioni*, Dicembre 2015, www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/uniti-nella-diversità

³ Come infatti osserva Sacco P.L., la cultura è un software sociale, «che ha effetto sulle dinamiche di innovazione ed è capace di generare a livello macroeconomico impatti indiretti economici e sociali decisamente maggiori di quello della produzione culturale.»

⁴ Conclusioni del Consiglio sul “Patrimonio culturale come risorsa strategica per un Europa sostenibile” e sulla “Governance partecipativa del patrimonio culturale”, e alla Comunicazione della Commissione europea “Verso un approccio integrato per il patrimonio culturale per l’Europa, adottate nel 2014 Opinione del Comitato delle Regioni e una Risoluzione del ha già espresso la sua opinione positiva sulla Comunicazione Parlamento europeo Verso un approccio integrato per il patrimonio culturale per l’Europa”

⁵ http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1411369321904_Conferenza_Patrimonio_culturale_come_bene_comune,_Torino,_23-24.09.2014.pdf

⁶ premio Nobel per l’economia Elinor Ostrom

⁷ Si veda progetto “Cultural Heritage Counts for Europe: Towards a European Index for Cultural Heritage”, progetto finanziato nell’ambito del programma europeo Cultura (2007-2013); studi sulla partecipazione e sulle pratiche di *governance* realizzati dall’European Expert Network on Culture, <http://www.eenc.info/eencdocs/papers-2/participatory-governance-of-cultural-heritage/> e <http://www.eenc.info/eencdocs/reports-documents-and-links/mapping-of-practices-in-the-eu-member-states-on-participatory-governance-of-cultural-heritage/>; piattaforma The Voices of culture

In Italia, l'attenzione per il patrimonio culturale e per la programmazione europea in tal senso è molto alta: infatti, è l'unico stato membro ad aver promosso un Programma Operativo Nazionale concernente la cultura. E' fondamentale tener conto dell'importanza delle cifre, ancora provvisorie, relative alla programmazione dei Fondi strutturali: circa 4.77 Miliardi di Euro per il patrimonio culturale con un aumento di 1.57 miliardi, quindi quasi il 50% in più rispetto alla precedente stagione 2007-2013. In particolare, 4.26 miliardi saranno destinati alla "protezione, sviluppo e promozione del patrimonio culturale pubblico", 504 milioni allo sviluppo e promozione dei servizi relativi alla cultura e patrimonio e oltre a Euro 251 milioni per la promozione degli *asset* creativi.

Tali indirizzi politico-strategici e relativi finanziamenti restituiscono senso e interesse anche alla dimensione economica del patrimonio culturale.

L'economia del patrimonio culturale è una materia di ricerca che appartiene propriamente all'economia della cultura. Questa disciplina è piuttosto recente e si occupa dell'universo culturale: le *performing arts*, le industrie culturali, i musei, le gallerie, i festival, le esibizioni, le arti visive e il patrimonio culturale. In particolare, le ricerche economiche nel campo del patrimonio culturale sono iniziate alla fine degli anni Settanta.⁸

Il passaggio fondamentale risiede nel conciliare l'approccio culturale, composto da tre fasi consequenziali (identificazione, conservazione e valorizzazione) con la logica economica che individua in questa ultima fase l'attività principale ed iniziale, ovvero lo studio del possibile utilizzo del patrimonio.⁹

In letteratura è possibile rintracciare approfondite analisi e disamine circa il tema dei valori attribuiti ai beni culturali (ad esempio: storico, estetico, artistico, scientifico, morale, educativo, economico, urbano, turistico, uso, risorsa, prestigio, simbolico, informazione, etc)¹⁰ : valore è un concetto chiave per l'analisi economica, può essere considerato come l'origine, la motivazione di ogni comportamento economico.¹¹

Altro elemento fondamentale da considerare nella gestione del patrimonio culturale è la dimensione della conservazione, ovvero le decisioni strategiche nella fornitura di beni sono normalmente prese in uno spazio bidimensionale con coordinate efficienza economica ed

<http://www.goethe.de/mmo/priv/14903520-STANDARD.pdf> ; ICOMOS UK - "Mainstreaming Cultural Heritage: Global Approaches" <http://www.icomos-uk.org/about-us/50th-anniversary-conference>

⁸ VECCO M., *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale* Franco Angeli, Milano 2011, p. 93

⁹ GREFFE X., *La gestion du patrimoine culturel*, Editions Economica, Paris 1999, p.57

¹⁰ Per una disamina approfondita: GREFFE X., *op. cit.*, VECCO M., *op.cit.*

¹¹ THROSBY D., *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2001, pp.20-23; VECCO M., *op. cit.*, p.136

equità distributiva; mentre nel caso dei beni culturali è necessario muoversi in uno spazio tridimensionale dettato dalla necessità di conservare e rigenerare il bene stesso.¹²

Considerando, inoltre, che l'oggettiva difficoltà che si riscontra nell'affrontare i cambiamenti economici e sociali che coinvolgono il territorio ed i beni in esso contenuti sono dettati soprattutto da 'limiti culturali' e 'limiti metodologici',¹³. I primi sono rappresentati dalla complessa integrazione degli eterogenei regimi di tutela imposti da altrettante leggi statali e dalla mancanza di collaborazione tra istituzioni preposte alla tutela e quelle che governano il territorio. L'assenza, invece, di indirizzi specifici concordati ai diversi livelli amministrativi (rapporto Stato-Regioni) per la stesura e attuazione dei piani paesistici – che citiamo come esempio - determina i limiti metodologici.

In aggiunta a questa situazione articolata, è indispensabile premettere che il paesaggio -e i valori culturali in esso compresi- sono da intendersi come un 'bene culturale dinamico', in continua evoluzione¹⁴ e con esso anche la trasformazione dell'identità collettiva e la frammentazione della relazione società-territorio in un continuo sviluppo e susseguirsi di configurazioni identitarie¹⁵.

In questo quadro, la disciplina valutativa può e deve ricoprire un ruolo fondamentale nel processo decisionale e, ovviamente, gestionale.

Valorizzare un bene culturale o ambientale è un concetto complesso che indica diverse operazioni finalizzate all'accrescimento del valore attraverso interventi che garantiscano la fruizione del bene e, quindi, che inneschino azioni di rigenerazione del contesto. Pertanto, ci si deve confrontare sia con l'aspetto del valore di beni e risorse, sia con l'aspetto dell'uso sociale delle stesse risorse¹⁶.

Le tecniche da utilizzare in questa fase sono più specificatamente utili per analizzare le preferenze della domanda, anche in chiave previsiva. La previsione rappresenta un mezzo per facilitare e guidare il processo decisionale, facilita il compito del *decision maker*, fornendogli un quadro chiaro e sintetico della situazione attuale e delle prospettive future¹⁷.

¹² VECCO M., *op cit.*, p.153; MOSSETTO G., *L'economia della città d'arte*, Etaslibri, Milano 1992 p.153

¹³ CLEMENTI A., *Paesaggio, territorio, Codice Urbani. Atti del Convegno: Regioni e Regioni nel nuovo Codice dei beni Culturali e del Paesaggio*, Bologna 2004

¹⁴ MOLLIKA E., BUFFON M. G., *Il bene ambientale come bene territoriale nelle politiche di sviluppo delle aree rurali*, XXX Ceset: *Gestione delle risorse naturali nei territori rurali e nelle aree protette: aspetti economici, giuridici ed estimativi*, Potenza 5-6 ottobre 2000

¹⁵ GAMBINO RAFFESTIN C., *Immagini e identità territoriali*, in DEMATTEIS G. e FERLAINO F. (a cura di), *Il mondo e i luoghi*, Ires, Torino 2003

¹⁶ CURTO R., *Strategie e progetti per valorizzare e gestire il patrimonio esistente in Genio Rurale*, n.12, 2003

¹⁷ DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, Franco Angeli, Milano 2002

La selezione tra procedure di stima del valore e degli usi avviene perseguendo due approcci differenti: stimare il bene/risorsa in termini di attribuzione di un valore vero e proprio (Valore Economico Totale), oppure valutare la convenienza economico-finanziaria e gestionale degli usi e dei progetti alternativi cui i beni sono sottoposti.

Il primo approccio, ovvero la valutazione del bene/risorsa attraverso il Valore Economico Totale¹⁸ è legato alla possibilità reale e potenziale di fruizione e godimento del bene da parte della collettività.¹⁹ È un concetto complesso poiché sintetizza una serie di componenti:

1. valore d'uso diretto, uso del bene pensato in un'ottica più economica ovvero uso del bene legato ad un'ipotesi di redditività;
2. valore d'uso indiretto, uso legato esclusivamente a forme che non sono in nessun modo legate al consumo del bene tra cui troviamo:
 - a. valore di opzione, legato al beneficio che si trae dall'uso del bene;
 - b. valore di lascito, legato all'uso del bene da parte di generazioni future;
 - c. valore di esistenza, legato alla semplice esistenza del bene in quanto tale.

¹⁸ VECCO M., *op cit.*, p.153;
THROSBY D., *op cit.*

TORRE M., *Assessing the Values of Cultural Heritage*, The Getty Conservation Institute Los Angeles 2002

GREFFE X., *La gestion du patrimoine culturel*, Editions Economica, Paris 1999

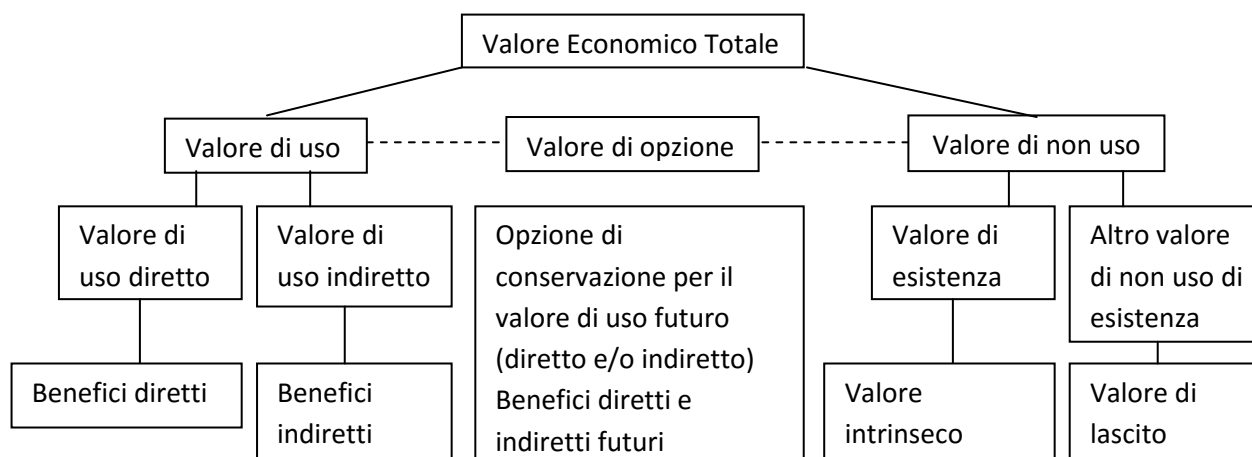
COCCOSSIS H., NIJKAMP P.(eds) ,*Overcoming Isolation: Role of Transport and Communication in Regional Development*, Springer, Berlin-Heidelberg 1995;

FUSCO GIRARD L. (a cura di), *Estimo ed economia ambientale: le nuove frontiere nel campo della valutazione*, Franco Angeli, Milano 1993

MITCHELL, CARSON, *Using Surveys to Value Public Goods: The contingent Valuation Method*, Resources for the Future, Washington 1989

¹⁹ COSCIA C, CURTO R., *Il Metodo Delphi a supporto dei progetti di valorizzazione degli edifici industriali d'interesse storico*, in STANGHELLINI S. (a cura di), *La selezione dei progetti e il controllo dei costi nella riqualificazione urbana e territoriale*, Alinea, Firenze 2004, p. 147

Schema 3.1 - Valore Economico Totale



Fonte: rielaborazione da VECCOM., *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano 2011, p. 151

Ipotizzare un uso ottimale, o perlomeno una funzione “corretta” del bene è fondamentale sia per cercare di ottenere i rientri finanziari necessari per sostenere i costi di gestione sia per assicurare benefici sociali e culturali ai fruitori.

Per quanto riguarda il primo approccio, quindi, i metodi – ormai noti e sperimentati - possono essere diretti o indiretti: questi sono rappresentati, ad esempio, dal *Contingent Evaluation Method*, dipendente dall'esistenza di un'offerta di mercato: tale metodo prevede che, semplificando, ai soggetti venga presentato un progetto di valorizzazione e recupero oppure diverse soluzioni alternative e, attraverso un questionario, si chieda loro la disponibilità a pagare (DAP) per beneficiare o fruire del bene/risorsa. Tra i metodi indiretti, ad esempio, si può citare il *Travel Cost Method*, che quantifica il valore di una risorsa o di un beneficio apportato alla risorsa tramite l'ammontare della spesa sostenuta per il viaggio affrontato per recarsi a visitare il bene.

Nel momento in cui la valutazione dovesse affrontare anche i problemi legati all'investimento per la trasformazione del bene, le tecniche rientrano nell'ambito della valutazione economica dei progetti, sia di natura monetaria, sia di natura non monetaria. Per i progetti pubblici la tecnica monetaria più diffusa è l'*Analisi costi-benefici* (ACB), che quantifica i benefici e a questi sottrae i costi sociali. Le tecniche non monetarie per la valutazione sono rappresentate principalmente dalle *Analisi Multicriteria*²⁰, applicate spesso

²⁰ Queste tecniche, infatti, considerando gli effetti non solo monetari degli interventi, si rivelano idonee a orientare le decisioni nei processi di valorizzazione. I modelli di tale classe sono stati sperimentati soprattutto

per la valutazione dell'uso sociale di un bene/risorsa, le quali, considerando gli effetti non solo monetari degli interventi, si rivelano essere tecniche idonee a supportare decisioni nei processi di valorizzazione: in particolare, si rivela efficace la tecnica dell'*AHP*, *Analythic Hierarchy Process*, che per sua natura permette di prendere in considerazione i molteplici aspetti del problema, strutturarli in maniera gerarchica, ponderare gli uni rispetto agli altri e giungere infine al macroobiettivo principale.

Il secondo approccio, ovvero la valutazione della convenienza degli usi e dei progetti alternativi si basa sulla previsione di scenari futuri.

Nella fase preliminare del processo di valorizzazione è centrale l'analisi e la conoscenza delle caratteristiche del bene e del suo contesto di appartenenza, al fine di individuare usi e funzioni compatibili e fattibili dal punto di vista economico – gestionale; questa operazione risulta piuttosto delicata, poiché è necessario ricercare il punto di equilibrio fra il rispetto dell'integrità del bene e l'ideazione di nuove destinazioni d'uso capaci di rispondere ad esigenze reali della domanda e capaci di soddisfare le esigenze potenziali; per effettuare un'analisi corretta si ricorre a specifiche procedure elaborate su una base scientifica, una serie di metodi di complessità maggiore o minore in base al grado di accuratezza del risultato che si desidera ottenere. Il caso affrontato presuppone l'individuazione di una funzione, quindi un progetto di trasformazione. Ci si trova, dunque, nel campo dei metodi sia di supporto alla decisione sia di vera e propria valutazione dell'uso sociale delle risorse. Le tecniche da utilizzare in questa fase sono più specificatamente utili per analizzare le preferenze della domanda, anche in chiave previsiva. L'obiettivo dell'utilizzo di questi procedimenti è la formulazione di una previsione degli scenari futuri e delle alternative più valide per la valorizzazione, in particolare la previsione del grado di convergenza dei decisori nella scelta e della verifica di congruità con gli obiettivi da parte del soggetto pubblico. La previsione rappresenta un mezzo per facilitare e guidare il processo decisionale, facilita il compito del

nell'ambito delle valutazioni empiriche dei progetti pubblici, che coinvolgono anche risorse culturali, ambientali e il patrimonio edificato di valore storico-architettonico; oltre che come strumento per la gestione dei conflitti in politiche ambientali e nei problemi gestionali.

BRIGATO M.V., COSCIA C., FREGONARA E., *Il "processo Delphi-Multicriteria": proposta metodologica ed esempio di applicazione nell'ambito degli interventi di valorizzazione, Valori e valutazioni*, vol. semestrale anno III, 2010 n. 4/5, pp. 127-150. Nell'ambito della ricerca operativa sono stati messi a punto numerosi modelli di natura quali-quantitativa, sempre appartenenti alle tecniche di analisi multicriteriale a supporto dei processi decisionali. ROY B., *Méthodologie Multicritère d'aide à la décision, Economica – Collection Gestion*, Parigi 1985

NIJKAMP P., *Environmental Policy Analysis*, Wiley, New York 1980

Si rimanda a MALCZEWSKI J., *GIS and Multicriteria Decision Analysis*, John Wiley & Sons, USA 1999 e FIGUEIRA J., GRECO S., EHRGOTT M., *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Survey*, Springer, New York 2005 per un'esauritiva ed univoca, sebbene complessa, classificazione dei metodi.

decision maker, fornendogli un quadro chiaro e sintetico della situazione attuale e delle prospettive future.²¹

Dopo aver inquadrato le caratteristiche del bene, le problematiche da risolvere e gli aspetti da potenziare, si passa alla fase successiva ovvero alla scelta della tecnica di previsione più adeguata. Nell'ambito delle tecniche di analisi della domanda molti sono i parametri da tenere in considerazione per una scelta appropriata del metodo, ad esempio²² :

- la lunghezza dell'orizzonte temporale di previsione desiderato;
- il livello di dettaglio della previsione richiesto;
- la facilità di applicazione e la complessità del metodo;
- la rapidità di applicazione del metodo.

Inoltre, la complessità della scelta sta nel fatto che non esiste una sola classificazione univoca delle tecniche condivisa da tutta la comunità scientifica. La classificazione avviene in funzione del tipo di approccio seguito²³; si possono citare, per esempio:

- metodi qualitativi: utilizzano per la previsione elementi di valutazione di natura qualitativa e possono non considerare eventuali informazioni disponibili sul passato;
- metodi quantitativi: comprendono due categorie:
 1. metodi autoproiettivi (o univariati): centrati sull'analisi degli andamenti dei fenomeni nel passato e delle loro variazioni, basati solo su dati storici;
 2. metodi casuali: utilizzano strumenti statistici molto raffinati e informazioni specifiche disponibili sulle relazioni esistenti tra le variabili, per i quali i dati passati rivestono molta importanza.

Ogni categoria racchiude un certo numero di metodi con caratteristiche applicative diverse e merita una breve descrizione che permetta di cogliere le diversità fra una tecnica e l'altra.

Per presentare in maniera sintetica i vari metodi si riporta la schematizzazione elaborata da De Luca²⁴, che rappresenta un tentativo sinottico efficace; occorre specificare che l'Autore analizza il tema delle tecniche previsive nel campo del marketing: da tali applicazioni si possono estrapolare le informazioni di natura generale, che possono essere ricondotte all'argomento qui trattato.

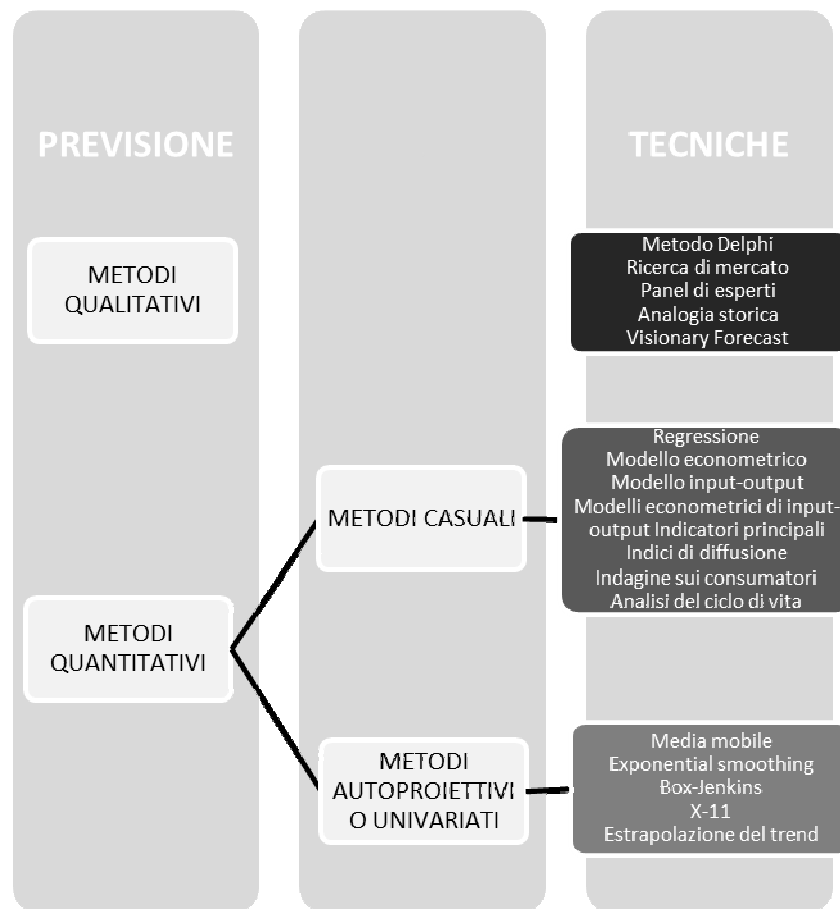
²¹ DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, Franco Angeli, Milano 2002, p. 121

²² *Ivi*, p. 123

²³ *Ivi*, pp. 124-127

²⁴ *Ibidem*

Schema 3.2 - Sintesi dei metodi previsivi



FONTE: elaborazione dell'autrice

Tra i metodi qualitativi e quelli quantitativi si può operare un'ulteriore raffinata distinzione tra metodi tradizionali e metodi avanzati: il metodo Delphi, ai suoi esordi, ovvero nella sua versione più “qualitativa” rientrava nei metodi tradizionali, mentre con le nuove sperimentazioni si colloca tra i metodi avanzati.

Metodi qualitativi: l'utilizzo di questi metodi è indicato quando i dati a disposizione sono scarsi o poco obiettivi; attraverso queste procedure si possono convertire informazioni qualitative, ad esempio giudizi di esperti e scale d'opinione, in dati quantitativi. Riportiamo di seguito alcuni schemi riassuntivi²⁵:

²⁵ *Idem*, p. 128

Tabella 3.1 - Metodi avanzati

Metodi		Metodo Delphi	Ricerca di mercato
Descrizione		Viene interrogato un gruppo di esperti tramite questionari in sequenza; le risposte ad un questionario vengono utilizzate per la formulazione del successivo. In tal modo si portano a conoscenza di tutti gli esperti informazioni note solo ad alcuni di essi; alla fine tutti gli esperti dispongono di tutta l'informazione per la previsione. La tecnica elimina l'effetto di trascinarsi dell'opinione della maggioranza.	Procedura sistematica e formale per formulare e testare ipotesi sulle caratteristiche e le dimensioni del reale mercato.
Accuratezza	Breve termine (fino a 3 mesi)	Eccellente	Da discreta a molto buona
	Medio termine (da 3 mesi a 2 anni)	Buona	Da discreta a molto buona
	Lungo termine (oltre i 2 anni)	Da discreta a buona	Da discreta a molto buona
Identificazione dei punti di svolta del trend		Da discreta a molto buona	Da discreta a molto buona
Applicazioni tipiche		Previsioni a lungo termine di vendite di nuovi prodotti, di margini di guadagno.	Come nel metodo precedente
Dati richiesti		Un coordinatore definisce la sequenza di somministrazione dei questionari, redige ed integra le risposte tra loro.	Come minimo due serie di rapporti, intervallati nel tempo. E' necessaria una notevole quantità di dati di mercato, ricavati da indagini, e l'analisi delle serie storiche delle variabili di mercato.
Tempo richiesto per effettuare la previsione		2 o più mesi	3 o più mesi

FONTE: DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 128

Tabella 3.2 - Metodi tradizionali

Metodi		Panel di esperti	Analogia storica	Visionary Forecast
Descrizione		E' basata sull'assunzione che più esperti possano giungere ad una previsione migliore di quella elaborata da un solo esperto. E' incoraggiato lo scambio di idee ed informazioni. Tale previsione risente a volte dei fattori sociali e può quindi non riflettere un reale accordo tra esperti.	E' un'analisi comparata dell'introduzione sul mercato e del tasso di sviluppo di un nuovo prodotto, simile a prodotti già esistenti. La previsione si basa sull'ipotesi di analogia.	E' basata sull'intuito personale, sul giudizio e, ove possibile, su fatti, per prevedere possibili scenari futuri. E' caratterizzata da congetture e dall'immaginazione individuale. I metodi usati non sono considerati, in genere, scientifici.
Accuratezza	Breve termine (fino a 3 mesi)	Scarsa	Scarsa	Da scarsa a discreta
	Medio termine (da 3 mesi a 2 anni)	Da buona a discreta	Scarsa	Da scarsa a discreta

	Lungo termine (oltre i 2 anni)	Da buona a discreta	Scarsa	Scarsa
Identificazione dei punti di svolta del trend		Da scarsa a discreta	Da scarsa a discreta	Scarsa
Applicazioni tipiche		Come in precedenza	Come in precedenza	Come in precedenza
Dati richiesti		Le opinioni di gruppo di esperti sono espresse apertamente in riunioni di gruppo per giungere ad un accordo sulla previsione. Devono essere discusse almeno due serie di rapporti intervallati nel tempo.	Serie di parecchi anni sulle caratteristiche di uno o più prodotti.	Un insieme di possibili scenari futuri prefigurati da esperti alla luce di fatti passati
Tempo richiesto per effettuare la previsione		2 o più settimane	1 o più mesi	1 o più settimane

FONTE: DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 128

Metodi casuali: i metodi casuali presentano una complessità maggiore rispetto alle due categorie precedenti; tre sono i principali fattori su cui si basano:

1. studio delle relazioni funzionali causa-effetto;
2. studio della struttura del fenomeno e della dinamica delle forze che agiscono sul sistema entro il quale si pone la previsione;
3. previsioni su eventi collaterali.

Essi presentano come vantaggio l'accuratezza e il dettaglio dei risultati e come svantaggio il costo elevato e i lunghi tempi di preparazione.²⁶

Tabella 3.3 - Metodi avanzati

Metodi	Regressione	Modello econometrico	Modello input-output	Modelli econometrici di input-output
Descrizione	Mette in relazione funzionale la variabile dipendente con diverse variabili economiche stimando i parametri della relativa equazione, sulla serie storica disponibile, con il metodo dei minimi quadrati. L'analisi della relazione è svolta unicamente su base statistica; è perciò necessaria una preliminare	Un modello econometrico è un sistema di equazioni di regressione interdipendenti. I parametri delle equazioni sono stimati, di solito, simultaneamente. Normalmente questi modelli sono molto onerosi da costruire; però mettono in buona evidenza le relazioni causa-effetto tra fenomeni e consentono di	E' un metodo che studia il flusso dei beni e servizi in un sistema economico, tra industrie, tra aziende e mercato. Esso indica quali flussi di input sono necessari per ottenere un determinato output. L'applicazione di questo modello richiede sforzi notevoli e un'elevata disponibilità di dati	Sono modelli combinati. Il modello input-output è usato per prevedere il trend a lungo termine per il modello econometrico e per rendere 'stabile' quest'ultimo.

²⁶ *Ibidem*

		scelta razionale della relazione da testare.	prevedere i 'punti di svolta' meglio di una semplice equazione di regressione.	analitici.	
Accuratezza	Breve termine (fino a 3 mesi)	Da buona a molto buona	Non applicabile	Non applicabile	Da buona a molto buona
	Medio termine (da 3 mesi a 2 anni)	Da molto buona a eccellente	Da buona a molto buona	Da buona a molto buona	Da buona a molto buona
	Lungo termine (oltre i 2 anni)	Buona	Da buona ad eccellente	Da buona ad eccellente	Scarsa
Identificazione dei punti di svolta del trend		Molto buona	Eccellente	Discreta	Buona
Applicazioni tipiche		Previsioni di vendite per classi di prodotto, previsioni di margini di guadagno.	Come nel precedente metodo.	Previsione delle vendite aziendali e dei dipartimenti, per settori e sottosettori industriali.	Previsioni delle vendite aziendali per settori e sottosettori industriali.
Dati richiesti		Serie storica del fenomeno di parecchi anni per poter individuare relazioni significative.	Come nel precedente metodo.	10 o 15 anni di evoluzione storica del fenomeno. Elevata mole di dati, sul flusso di beni e servizi del sistema trattato, per ogni anno.	Come per il metodo X-11
Tempo richiesto per effettuare la previsione		Dipende dalla rapidità con cui si individua la relazione.	2 o più mesi	6 o più mesi	6 o più mesi

FONTE: DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 128

Tabella 3.4 - Metodi tradizionali

Metodi	Indicatori principali	Indici di diffusione	Indagine sui consumatori	Analisi del ciclo di vita
Descrizione	Una serie economica, il cui andamento precede l'evoluzione di altre serie è un indicatore principale (Leading Indicator).	Sono ottenuti sulla base delle percentuali relative alle distribuzioni di indicatori economici.	Indagine sul pubblico che serve a determinare: la propensione all'acquisto di un certo prodotto; un indice che valuti l'atteggiamento dei consumatori al presente e verso il futuro e come tale atteggiamento influenzi le abitudini d'acquisto. Questo	Si tratta dell'analisi e della previsione del tasso di sviluppo di un nuovo prodotto, che si basa sulla curva a S (introduzione, maturità e declino). Si valuta l'accettazione del mercato a fronte di azioni di marketing, e per analogia con situazioni passate.

				approccio è più indicato per la pianificazione che per la previsione.	
Accuratezza	Breve termine (fino a 3 mesi)	Da scarsa a buona	Da scarsa a buona	Scarsa	Da scarsa a buona
	Medio termine (da 3 mesi a 2 anni)	Da scarsa a buona	Da scarsa a buona	Da scarsa a buona	Da scarsa a buona
	Lungo termine (oltre i 2 anni)	Molto scarsa	Molto scarsa	Da scarsa a buona	Molto scarsa
Identificazione dei punti di svolta del trend		Buona	Buona	Buona	Da scarsa a buona
Applicazioni tipiche		Previsioni delle vendite per classi di prodotto.	Come per il precedente metodo.	Come per il precedente metodo.	Previsione delle vendite di nuovi prodotti.
Dati richiesti		Necessita la serie storica di molti anni per mettere in relazione gli indici con le vendite aziendali.	Come per il precedente metodo.	Come per il precedente metodo.	Almeno le vendite annuali del prodotto o di uno simile. Spesso è necessario svolgere indagini di mercato.
Tempo richiesto per effettuare la previsione		1 o più mesi	1 o più mesi	Parecchie settimane.	1 o più mesi

FONTE: DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 128

Metodi auto proiettivi o univariati: nel campo del marketing i metodi autoproiettivi si applicano quando si dispone di serie di osservazioni sufficientemente lunghe e quando il trend risulta piuttosto evidente e stabile. In generale essi: 1) prevedono gli andamenti futuri come proiezioni degli andamenti passati, 2) forniscono risultati attendibili per previsioni che riguardano l'immediato futuro, mentre sono meno efficaci se riferiti a scenari più lontani nel tempo.²⁷

²⁷ *Ibidem*

Tabella 3.5 - Metodi avanzati

Metodi		Box-Jenkins	X-11	Estrapolazione del trend
Descrizione		La serie storica viene analizzata ed interpretata con un modello matematico 'ottimo', nel senso che conduce ad errori minimi tra valori osservati e valori teorici. Prima viene identificato il tipo di modello più adeguato e poi vengono stimati i parametri. Sembra attualmente il metodo statistico più accurato e completo; è però anche uno dei più costosi.	Questa tecnica (sviluppata da J. Shiskin, Bureau of Census) decompone una serie storica nelle componenti di stagionalità, trend e ciclicità, accidentalità. Se usata nel modo appropriato, questa tecnica risulta forse la più adatta per previsioni a medio termine (da 3 mesi ad 1 anno); essa consente di prevedere i punti di svolta e tiene conto anche di eventi particolari.	Con questa tecnica si individua un'equazione matematica che interpola al 'meglio' il trend della serie e che viene utilizzata poi per la sua estrapolazione. Molti tipi di curve possono essere adatti a questo scopo: la esponenziale, la polinomiale, ecc.
Accuratezza	Breve termine (fino a 3 mesi)	Da molto buona ad eccellente	Molto buona	Da molto buona ad eccellente
	Medio termine (da 3 mesi a 2 anni)	Buona	Buona	Da scarsa a buona
	Lungo termine (oltre i 2 anni)	Molto scarsa	Scarsa	Molto scarsa
Identificazione dei punti di svolta del trend		Discreta	Molto buona	Scarsa
Applicazioni tipiche		Controllo della produzione e delle disponibilità, previsione sui bilanci di cassa.	Previsione delle vendite aziendali o di un suo settore.	Previsioni su nuovi prodotti (soprattutto nel medio e lungo periodo).
Dati richiesti		Gli stessi dati necessari per la media mobile. Tuttavia una serie storica lunga risulta qui ancora più vantaggiosa per l'identificazione del modello.	Almeno i dati mensili di 3 anni, per iniziare.	Variano a seconda della tecnica usata. Buona regola è iniziare con almeno 5 dati annuali.
Tempo richiesto per effettuare la previsione		1-2 giorni	1 giorno	1 giorno o meno

FONTE: DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 128

Schema 3.6 - Metodi tradizionali

Metodi	Media mobile	Exponential smoothing
Descrizione	Il valore di una media mobile di una serie storica è dato dalla media, semplice o ponderata, di un certo numero di termini consecutivi. Il numero di termini è scelto in maniera tale da eliminare gli effetti della stagionalità e dell'accidentalità.	E' simile alla media mobile, con la differenza che nel livellamento esponenziale viene dato peso maggiore ai dati più recenti. Ciascun nuovo dato previsto è uguale al precedente più una certa proporzione dell'errore revisionale rilevato nel passato. Si hanno numerose versioni dell'exponential smoothing: alcune più versatili, altre molto

			complesse.
Accuratezza	Breve termine (fino a 3 mesi)	Da discreta a molto buona	Da scarsa a buona
	Medio termine (da 3 mesi a 2 anni)	Da scarsa a buona	Scarsa
	Lungo termine (oltre i 2 anni)	Molto scarsa	Molto scarsa
Identificazione dei punti di svolta del trend		Scarsa	Scarsa
Applicazioni tipiche		Controllo delle disponibilità (scorte)	Controllo della produzione e delle disponibilità, previsioni di margini e di altri dati finanziari.
Dati richiesti		Minimo due anni di dati di vendita, se esiste stagionalità. Viceversa, un minor numero di dati può essere sufficiente; però più dati si hanno, migliore risulta la previsione.	Gli stessi dati per la media mobile
Tempo richiesto per effettuare la previsione		1 giorno o meno	1 giorno o meno

Fonte: DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 128

3.1 Cultural planning e sviluppo sostenibile

In letteratura il tema dello sviluppo sostenibile di recente trova indirizzi di ricerca innovativi in seno all'approccio del *cultural planning*.²⁸

Lo sviluppo sostenibile del turismo indica l'utilizzo senza sfruttamento delle risorse naturali e culturali da parte degli utenti attuali, al fine di trasmettere il patrimonio – naturale e culturale appunto - alle generazioni future. Implica al contempo la ricerca di un equilibrio tra le componenti economiche, sociali, culturali e la sua conformità con le esigenze e i vincoli dell'ambiente.²⁹ La pianificazione dello sviluppo del turismo si rivela come l'unico procedimento per raggiungere obiettivi di sostenibilità.³⁰ La programmazione del turismo sostenibile riguarda la regolamentazione della conservazione dell'ambiente, comprendendo opportune ricerche e analisi *ex ante* decisioni su traiettorie di sviluppo.

²⁸ BIANCHINI F., *Urban Cultural Policy in Britain and Europe: Towards cultural planning*, Brisbane: Institute for Cultural Policy Studies, Griffith University, 1993

DMU, *Course Prospectus for MA in European Cultural Planning*, De Montfort University, Leicester, 1995

²⁹ Tale concetto, infatti, si basa su quattro principi fondamentali, vale a dire: sostenibilità ambientale, che prevede lo sviluppo compatibile con il mantenimento dei processi ecologici essenziali, della biodiversità e delle risorse biologiche; sostenibilità sociale, che assume l'obiettivo di fornire uno sviluppo compatibile con i valori tradizionali delle comunità rafforzandone allo stesso tempo l'identità; sostenibilità culturale, la quale presume un'idea di sviluppo conciliabile con i valori culturali della collettività, anche in questo caso, con un impatto sul rafforzamento dell'identità; sostenibilità economica, che implica tener conto della redditività e della gestione delle risorse in modo che possano essere utilizzate anche da parte delle generazioni future.

³⁰ ANGELEVSKA-NAIDESKA K., RAKICEVIK G., *Planning of sustainable tourism development*, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 2012, p. 44

Hall ³¹ descrive lo sviluppo sostenibile come un “concetto essenzialmente contestato”, poiché - se applicato al turismo - potrebbe essere inteso in modo completamente opposto³²: come intensificazione del turismo o come sviluppo alternativo al turismo di massa.

Pianificazione e sviluppo sostenibile possono essere analizzati sotto due aspetti ³³, vale a dire:

- in termini di comunità locale, la quale deve partecipare nel processo di sviluppo del turismo e che potrebbe essere coinvolta nei benefici potenzialmente generati dal processo stesso;
- in termini di qualità del turismo, attraverso il mantenimento delle risorse turistiche e il rispetto per l'ambiente locale, e quindi di responsabilità sia del settore pubblico sia del settore privato .

In senso generale, tali concetti sono riconosciuti alla base delle azioni di pianificazione, sviluppo e gestione del turismo.

Più in specifico, secondo questa linea teorica, si assume la concezione di processo di pianificazione dello sviluppo del turismo sostenibile articolato in diversi passaggi , che Inskeep ³⁴ identifica in:

- preparazione: passaggio per la definizione di linee guida e del gruppo di ricerca;
- definizione degli obiettivi: passaggio in cui si sottolinea la necessità di cooperazione tra i diversi soggetti coinvolti a livello locale (comunità) e nazionale (governo), in modo da comprendere le esigenze di tutti i portatori di interesse (sia di chi utilizza i servizi - i turisti - sia di chi “crea” la domanda sia della popolazione residente);
- analisi: passaggio che prevede l’esame di tutti gli elementi che caratterizzano l’offerta turistica, con conseguente analisi e sintesi, sia qualitativa sia quantitativa, al fine di rendere la comprensione efficace in una prospettiva di sviluppo di azioni di marketing territoriale specifico. In questa fase risulta fondamentale l’applicazione della *SWOT Analysis* per

³¹ HALL C., *Historical antecedents on sustainable development: new labels on old bottles?*, in HALL C. M. e LAW A. A., *Sustainable Tourism: a geographical perspective*, Longman, 1998

³² ROMERIL M., *Alternative tourism: the real tourism alternative?*, *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 6, (C. Cooper and A. Lockwood, eds) Wiley, 1994

³³ MAGAŠ D., *Management tourist organizations and destinations*, *University of Rieka, Faculty of tourist and hotel management-Opatija*, 2003

³⁴ INSKEEP E., *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, Van Nostrand Reinhold, 1994

evidenziare le priorità da considerare nello sviluppo del processo. Infatti, lo sviluppo del turismo sostenibile dipende principalmente dalla capacità del contesto di garantire una base stabile e duratura al processo stesso;

- elaborazione di piani e politiche e/o formulazione di suggerimenti: per questo passaggio, l'approccio più adatto è la formulazione di scenari alternativi da valutare a seconda del livello di conseguimento degli obiettivi precedentemente fissati secondo una logica di miglior compromesso tra gli elementi costitutivi del turismo sostenibile, ossia le componenti economiche, sociali, culturali e ambientali;
- monitoraggio: fase indispensabile per poter rilevare eventuali criticità del processo e per attuare adeguate misure.

Casagrandi e Rinaldi ³⁵, poi, sottolineano come la sostenibilità risulti centrale nel turismo come in ogni altro settore dell'economia umana, ma anche come al contempo sia difficile da raggiungere; in quanto richiede modifiche alla società umana operate in modo da ridurre gli impatti aggregati. Gli impatti, peraltro, dipendono, fra il resto, dalla dimensione e dalla distribuzione della popolazione umana globale, dalla sua organizzazione sociale, compresi gli aspetti economici, di *governance* e di società civile, dal consumo, inquinamento e/o protezione dell'ambiente naturale, come risultato di tale organizzazione sociale ³⁶.

Le politiche ambientali, le misure di gestione e le applicazioni tecnologiche possono ridurre molti impatti del turismo³⁷; inoltre, gli strumenti normativi devono fornire le basi della sostenibilità nel settore turistico così come in altri settori industriali.

In generale, nell'ambito della ricerca sul tema del turismo sostenibile, emerge quale fattore chiave il fatto che sia il turismo, sia la sostenibilità, stanno cambiando molto rapidamente e in maniera dipendente in gran parte dalle contrastanti pressioni sociali ambientali ed economiche.³⁸

³⁵ CASAGRANDI R., RINALDI S., *A theoretical approach to tourism sustainability*, *Conservation Ecology*, 2002 Vol 6, n.1, p. 13, <http://www.consecol.org/vol6/iss1/art13/>

³⁶ BUCKLEY R., *Sustainable Tourism: Research and reality*, *Annals of Tourism Research*, 2012 vol. 39, n. 2, pp. 528-546

³⁷ BUCKLEY R. C., *Evaluating the net effects of ecotourism on the environment: A framework, first assessment and future research*, *Journal of Sustainable Tourism*, 2009, 17 (6), pp. 643-672

³⁸ BUCKLEY R. C., *op cit.*

HALL C. M., *Changing paradigms and global change: From sustainable to steady-state tourism*, *Tourism Recreation Research*, 2010, 35(2), pp. 131-143

LANE B., *Thirty years of sustainable tourism*, in GOSSLING S. , HALL C. M., WEAVER D. B. (Eds.), *Sustainable tourism futures Routledge*, New York 2009, pp. 19-32

WEAVER D., *Reflections on sustainable tourism and paradigm change*, in in GOSSLING S. , HALL C. M., WEAVER D. B. (Eds.), *Sustainable tourism futures Routledge*, New York 2009

Sempre con uno sguardo generale alla letteratura, si rileva come i temi di ricerca rilevanti per il turismo sostenibile siano stati individuati diversi decenni fa³⁹; mentre un'attuale priorità è il riconoscimento della capacità del turismo di innescare cambiamenti su larga scala in merito all'uso del suolo, generando al contempo sostegno finanziario e politico per la conservazione.

Un altro importante tema di ricerca negli ultimi due decenni è rappresentato dall'innovazione nel turismo.⁴⁰

Proseguendo con la disamina, è necessario sottolineare alcuni aspetti nodali, tra cui quelli legati all'imprenditorialità: secondo Schumpeter⁴¹ gli imprenditori, detti "distruttori creativi", causano un continuo disturbo costruttivo per l'equilibrio del mercato. L'imprenditorialità è un elemento fondamentale nell'indirizzare l'evoluzione dei prodotti turistici e aumentarne la competitività.⁴²

Nel corso degli anni la ricerca sull'innovazione nel settore del turismo ha ripreso alcune applicazioni della geografia economica⁴³: come emerge dallo studio di Bieger e Weinert⁴⁴, la destinazione in quanto tale è un "deposito di competenze intersettoriali e di conoscenze", parte delle quali sono uniche e caratterizzanti, cruciali per lo sviluppo innovativo; altri studi sostengono la necessità di costituire strutture istituzionali finalizzate a consentire la diffusione e valorizzazione del processo di conoscenza.

Altro tema fondamentale e, al contempo, campo innovativo di ricerca nell'ambito del turismo, è certamente quello della politica e del ruolo dei governi locali e nazionali, nonché

³⁹ Fra questi: la gestione del parco, la ricreazione ecologia, culturale e il cambiamento della comunità; le politiche relative alle riserve naturali pubbliche e private: conservazione, accordi; il risparmio energetico e idrico; la protezione delle specie rare utilizzate come souvenir; il rifiuti e l'inquinamento; i cambiamenti e gli impatti climatici. BUCKLEY R. C., *Sustainable tourism: Technical issues and information Needs*, *Annals of Tourism Research*, 23, 1996, pp. 925–928

COHEN E., *The impact of tourism on the physical environment*, *Annals of Tourism Research* 5(2), 1978 pp. 215–237

⁴⁰ HJALAGER A. M., *A review of innovation research in tourism*, *Tourism Management* 31, 2009, pp. 1–12

⁴¹ SCHUMPETER J. A., *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge, 1934

⁴² HALL C. M., WILLIAMS A. M., *Tourism and innovation*, Routledge, London 2008

⁴³ Il concetto originale dei distretti industriali: le industrie – si menziona - sono localizzate in specifici contesti, le cui risorse (tradizioni, infrastrutture, competenze e abilità specifiche e sistemi commerciali) sono indispensabili allo sviluppo delle imprese stesse. Marshall, 1920

⁴⁴ BIEGER T., WEINERT R., *On the nature of innovative organizations in tourism: structure, process and result*, in WALDER B., WEIERMAIR K. Sancho- Perez A. (Eds.), *Innovation and product development in tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006 pp. 88–102

della collaborazione con gli altri soggetti coinvolti che vanno a ricoprire di volta in volta diverse funzioni: coordinatori, progettisti, legislatori, regolatori, promotori, etc.⁴⁵

Una direzione condivisa può nascere sia dal basso sia attraverso una politica strategica dall'alto, ma sempre dalla ricerca di un equilibrio tra la cooperazione e la concorrenza⁴⁶, anche se molti modelli sul tema del turismo sono stati poco sperimentati.⁴⁷

Come si evince da questa sintetica introduzione al tema del turismo sostenibile gli “elementi chiave” sono: popolazione, comunità e tradizioni, partecipazione, ruolo pubblico e imprenditorialità privata, innovazione, pianificazione strategica, conservazione e valorizzazione delle risorse ambientali e culturali.

Le considerazioni circa la conoscenza e l'innovazione introducono al tema del valore della produzione culturale quale attività creativa e anticipatrice di novità.

Come indica Porrello⁴⁸ in *L'arte difficile del cultural planning*, il processo di *cultural planning* si configura come valorizzazione delle risorse culturali, quali elementi identitari di una comunità e di un territorio, attraverso la costituzione di reti che possono supportare anche uno sviluppo locale “sostenibile”⁴⁹.

La prospettiva del *cultural planning*, a differenza delle tradizionali politiche culturali settoriali, coincide con la pianificazione strategica e integrata delle diverse politiche urbane e territoriali, le quali coinvolgono una pluralità di soggetti produttori di cultura, al fine di costituire una cooperazione e condivisione di obiettivi futuri.⁵⁰

⁴⁵ HJALAGER A.M., HUIJBENS E., BJÖRK P., NORDIN S., FLAGESTAD A., & KNU'TSSON O., *Innovation systems in Nordic tourism*, Oslo 2008, NICE. <http://www.nordicinnovationnet/prosjekt.cfm?Id%41-4415-282>

⁴⁶ FLAGESTAD A., *The destination as an innovation system for non-winter tourism*, in WALDER B., WEIERMAIR K. Sancho- Perez A. (Eds.), *Innovation and product development in tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006, pp. 26-38

⁴⁷ NOVELLI M., SCHMITZ B., & SPENCER T. , *Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience*, *Tourism Management*, 27(6), 2006, pp. 1141–1152

⁴⁸ PORRELLO A., *op. cit.*

⁴⁹ NYSTROM L., *City and culture: cultural processes and urban sustainability*, *Swedish urban environment council*, Stockholm 1999

TRIGILIA C., *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari 2005

⁵⁰ BIANCHINI F., *Urban Cultural Policy in Britain and Europe: Towards cultural planning*, *Brisbane: Institute for Cultural Policy Studies*, Griffith University 1993

BIANCHINI F., *Cultural planning for sustainable development: an overview of emerging professions*, *paper presentato alla conferenza Cultural Policy and Planning Research Unit*, Nottingham Trent University 2001

BIANCHINI F., GHILARDI SATTACATTERINA L., *A comparative report*, in *Culture and neighbourhoods* , vol. 1e vol. 2, Council of Europe Publishing, Strasbourg 1997

DREESZEN C., *Community cultural planning. A guidebook for community leaders*, *Americans for the Arts*, Washington 1998

EVERITT A., *The governance of culture: approaches to integrated cultural planning and policies*, Council of Europe publishing, Strasbourg 1999

GROGAN D., MERCER C., ENGWICHT D., *The cultural planning Handbook: An Essential Australian Guide*, Allen & Unwin, St Leonards, Australia 1995

Nel paradigma del *cultural planning* esposto da Greed ⁵¹ e Bianchini ⁵², si rilevano alcuni elementi caratterizzanti di tale processo; fra questi, la capacità di costituire relazioni durature tra i soggetti coinvolti, che condividendo le finalità del piano strategico assicurano la realizzazione della valorizzazione culturale.

Occorre ancora dire – riprendendo Porrello ⁵³ - che le fasi di sviluppo del *cultural planning* possono essere declinate rispetto al processo di pianificazione nei seguenti passaggi:

- analisi del contesto culturale di riferimento, comprese le componenti socio-economiche e ambientali, al fine di individuare obiettivi strategici;
- per ogni ambito strategico si procede con l'individuazione dei diversi soggetti portatori di interesse, i quali partecipano attivamente nella proposta di soluzioni alternative, poi supervisionate dal comitato scientifico del progetto;
- infine, si sviluppano linee guida che orientano lo stesso piano strategico.

Da quanto qui brevemente introdotto, emerge con evidenza come il processo attraverso cui si articola debba essere alla base di qualunque azione che miri allo sviluppo del turismo sostenibile; emerge poi come i diversi passaggi siano di fatto complementari alla pianificazione strategica, come conseguenza di una fase decisionale supportata da strumenti specifici, che andiamo di seguito a richiamare.

La disciplina valutativa dispone di diversi strumenti per supportare distinti momenti della pianificazione-programmazione strategica.

In questa sede si vogliono segnalare i differenti ruoli e apporti giocati dalla disciplina, ovvero:

- la valutazione a supporto della scelta tra alternative;
- la valutazione finalizzata alla rendicontazione delle performance delle politiche o degli interventi anche per effettuare il riesame del *management*, in particolare per le organizzazioni di natura pubblica;

GORDON C., MUNDY S., *European perspectives on cultural policy*, Unesco, Paris 2001

ILCZUC D., *Cultural citizenship: civil society and cultural policy in Europe*, Boekmanstudies, Amsterdam 2001

MCNULTY R., *Cultural Planning: A Movement for Civic Progress*, *The cultural planning Conference*, Victoria, EIT, Australia 1991

MCNULTY R., *Culture and Communities: the Arts in the Life of American Cities*, *A study for the National Endowment for the Arts Policy, Planning and Research Division*, Partners for Livable Places 1992

MUNDY S., *Making it home: Europe and the politics of culture*, European Cultural Foundation, Amsterdam 1997

MUNDY S., *Cultural policy: a short guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg 2000

⁵¹ GREED C., *Implementing Town Planning: The Planning Process and Product*, Longman, Harlow 1995

⁵² BIANCHINI F., *op cit.*

⁵³ PORRELLO A., *op cit.*

- la valutazione inserita in un processo di comunicazione e condivisione delle politiche e dei loro esiti e come strumento per esplicitare agli *stakeholder* i differenti impatti ed effetti;
- la valutazione come mezzo per apprendere le modalità più corrette dell'operare, tanto nei processi di implementazione, quanto nelle fasi finali e di verifica, in cui più tangibili sono le ricadute e gli effetti della programmazione ⁵⁴.

La pianificazione strategica complessa dell'ultima generazione segue le linee di sviluppo comunitarie che richiedono fattori di competitività (ricerca/innovazione) e di sostenibilità (risparmio energetico, energie rinnovabili, coesione sociale e pari opportunità) nelle azioni e nei risultati attesi. Determinanti ai fini valutativi sono il confronto e l'interazione fra attori pubblici e privati. Le azioni, rispondenti a tali istanze, andranno a comporre scenari prefigurati in cui al centro viene posto il ruolo dei portatori di interesse .

Pertanto, è indiscutibile che la fase del *briefing*, durante la quale devono essere analizzate anche le esigenze e gli obiettivi degli *stakeholder*, risulti indispensabile per il successo di un progetto: è anche un passaggio tecnico "sensibile", poiché, come sottolineato, necessita di un'attenta analisi valutativa che costituisca strumento di diagnosi e di controllo durante l'intero ciclo di programmazione (*ex ante*, *on going*, *ex post*).

La logica della pianificazione ci porta, infatti, alla condizione di dover rispondere alle domande di fondo di un *marketing* territoriale e turistico ⁵⁵.

⁵⁴ COSCIA C., FREGONARA E., ROLANDO D., *Valutare per decisioni strategiche. Approcci e pratiche a confronto*, Estimo e Territorio, 2008 n. 12, pp. 50-62

⁵⁵ BOLLO A., COSCIA C., *Gli strumenti economico estimativi nel decision making e nella verifica di sostenibilità dei progetti di riuso*, in a cura di IENTILE R., ROMEO E., *La conservazione dell'architettura e del suo contesto*, Celid, Torino 2009

3.2 Linee guida per piani di gestione Unesco: *marketing* e sistemi informativi territoriali

L'oggetto di studio è stato scelto data l'importanza a livello mondiale dell'istituzione UNESCO, che può agire per il bene del patrimonio culturale oltre la sovranità di ogni singolo stato, e soprattutto data la multidisciplinarietà di tale strumento come momento di scambio tra diverse discipline e competenze.

Il patrimonio culturale e naturale rappresenta il punto di riferimento, il modello, l'identità dei popoli e costituisce l'eredità del passato da trasmettere alle generazioni future. Elementi di forza:

- appartenenza a una comunità internazionale che apprezza e tutela i beni di importanza universale, eccezionali e rappresentativi delle diversità culturali e delle ricchezze naturali;
- accesso al Fondo per il patrimonio mondiale;
- iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale, che comporta una maggiore sensibilizzazione del pubblico nei confronti del sito e dei suoi valori eccezionali, rafforzando anche le attività turistiche sul sito. Quando queste ultime sono adeguatamente pianificate e organizzate nel rispetto dei principi del turismo sostenibile, possono costituire una risorsa non indifferente per il sito e per l'economia locale.⁵⁶

«Questa Casa (...) ha scelto il Partenone come proprio emblema. Quel tempio greco, che Fidia descriveva come dotato di proporzioni piuttosto che di dimensioni e che combina forza e grazia, ambizione e moderazione, che costituisce un raffinato simbolo della ricerca di equilibrio e armonia, che riassume perfettamente una delle principali missioni della nostra Organizzazione nell'ambito delle relazioni tra i popoli» (A.M. M'Boow, 1982)

Il processo di *branding*, infatti, ha raggiunto una dimensione talmente pervasiva da non essere più confinato al solo settore dell'economia. Una recente ricerca condotta dalla IULM circa l'impatto e il riconoscimento del logo UNESCO evidenzia un importante dato: nel primo anno in cui un sito entra a far parte della lista e ottiene il riconoscimento del logo Unesco si registra in media un aumento del 30% circa dei visitatori.

⁵⁶ CONVENZIONE SULLA PROTEZIONE DEL PATRIMONIO MONDIALE CULTURALE E NATURALE 16.11.1972

Tale dato implica:

OPPORTUNITA': Ampia percezione del valore del patrimonio con immediata crescita del flussi turistici

RESPONSABILITA': necessità di accompagnamento con reali misure di tutela, protezione e valorizzazione del patrimonio per evitare «svuotamento» del significato del *brand*.⁵⁷

L'importanza di un'adeguata protezione e gestione del patrimonio mondiale e del relativo riconosciuto valore universale⁵⁸ è stata sottolineata dal Comitato del Patrimonio Mondiale adottando nel 2002 la "Dichiarazione di Budapest": tutti i partner sono invitati ad individuare obiettivi strategici (comunicazione, educazione, ricerca, formazione e sensibilizzazione) per assicurare un opportuno equilibrio tra conservazione, sostenibilità e sviluppo socio-economico del Patrimonio Mondiale.

A seguito di questo passaggio internazionale, in Italia è stata introdotta la LEGGE 20 FEBBRAIO 2006, N. 77: *Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella «lista del patrimonio mondiale», posti sotto la tutela dell'UNESCO*. In particolare, Art.3 (*Piani di gestione*)

L'obiettivo è quello di elaborare documenti in cui, in concertazione pubblico-privata, si definiscono le priorità di intervento e le relative modalità attuative, oltre che le modalità di reperimento delle risorse necessarie e gli adeguati collegamenti con programmi o strumenti normativi con finalità complementari (piani turistici locali e delle aree protette).

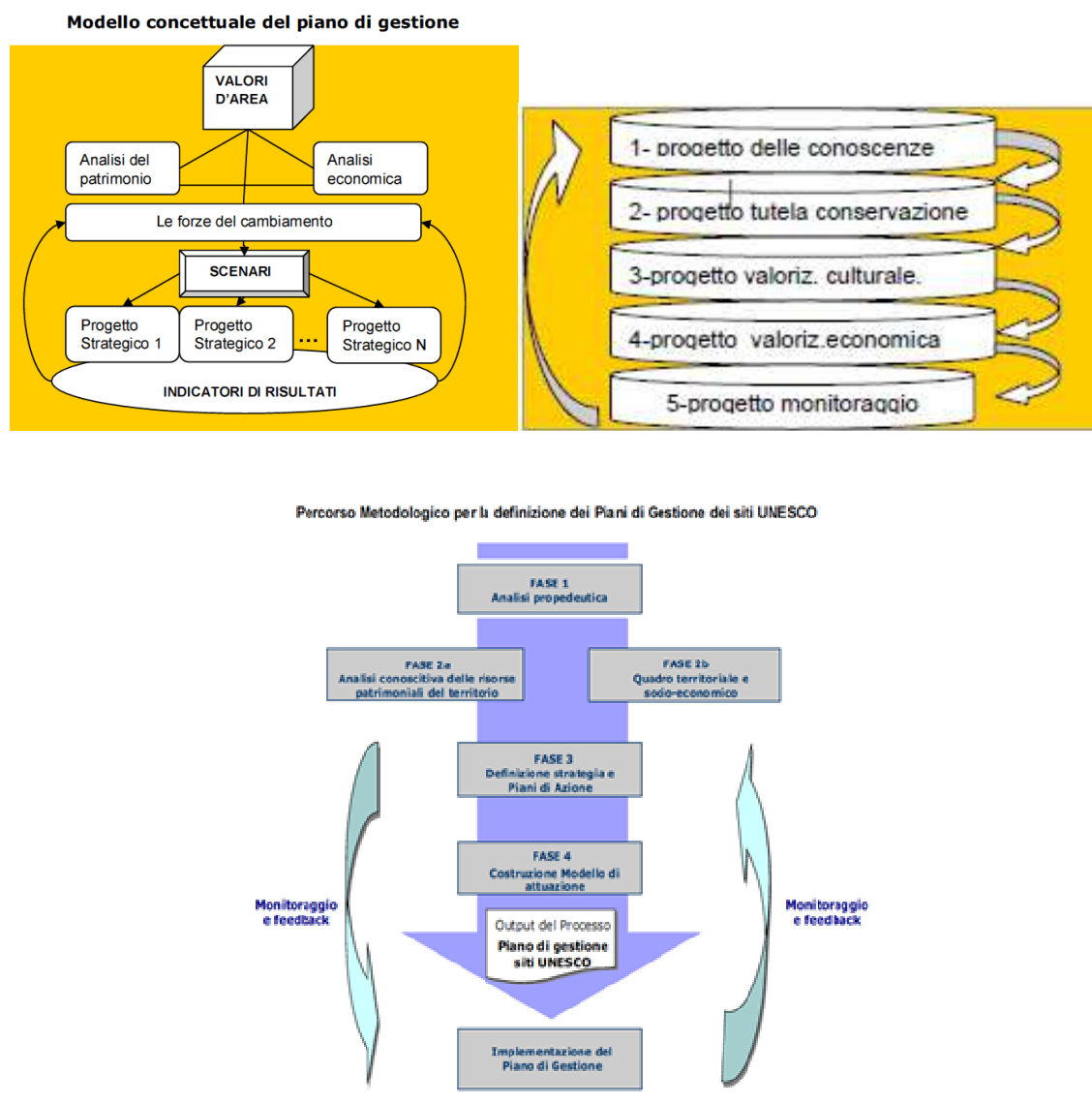
Il Piano preordina un sistema di gestione che, partendo dai valori che hanno motivato l'iscrizione, perviene ad una analisi integrata dello stato dei luoghi individuando le forze di modificazione in atto, valuta poi gli scenari futuri raggiungibili attraverso obiettivi - opzioni di intervento, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, sceglie i progetti strategici per conseguire i traguardi fissati, ne verifica il conseguimento tramite una serie di indicatori che attuano il monitoraggio sistematico dei risultati nel tempo⁵⁹.

⁵⁷ PUGLISI G., *Il valore del brand Unesco*, SITI Trimestrale di attualità e politica culturale dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO, Assisi, Rivista Siti Unesco, anno III, numero 8, Gen/Mar 2012, pp. 8-12

⁵⁸ Tutti i beni iscritti nella Lista per il Patrimonio Mondiale devono essere protetti, nel lungo termine, da adeguate norme, regolamenti, misure istituzionali e/o tradizionali per la conservazione e la gestione, in modo da garantirne la salvaguardia. Le norme e i regolamenti a livello nazionale e locale devono essere tali da garantire la sopravvivenza del bene e tutelarne nei confronti dello sviluppo e dei cambiamenti che potrebbero diminuire l'eccezionale valore universale, l'integrità o l'autenticità del bene. Gli Stati membri devono anche assicurare la piena ed effettiva attuazione di tali misure.

⁵⁹ Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Ernst&Young Financial Business Advisor S.p.A., *Linee guida per i piani di gestione UNESCO*, 2006

Figura 3.2.1 – Metodo concettuale e percorso metodologico del piano di gestione



FONTE: Linee guida per i piani di gestione UNESCO, 2006

A supporto del ragionamento fino ad ora condotto sul concetto di *cultural planning*, sono state analizzate e sintetizzate nel quadro sinottico le Linee Guida per la redazione dei Piani di Gestione di siti UNESCO⁶⁰: esse, infatti, si fondano sui concetti di sviluppo sostenibile, sistema culturale territoriale, criteri di definizione delle priorità e delle scelte di progetto, flessibilità dello strumento stesso.

⁶⁰ Realizzate dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Ernst&Young Financial Business Advisor S.p.A. nel 2006

Gli elementi chiave⁶¹ del sistema di gestione -il quale non coinvolge solo il singolo oggetto identificato come patrimonio UNESCO, ma l'intero territorio di riferimento- dovrebbero essere:

- “un’approfondita conoscenza del sito condivisa da tutti i soggetti portatori d’interesse” e relativo “coinvolgimento di tutti i soggetti responsabili del sito e dei portatori d’interesse”;
- “un ciclo di pianificazione, implementazione, monitoraggio, valutazione ed azioni correttive”, in questa affermazione ritroviamo tutti gli elementi che costituiscono le fasi fondamentali di un processo di pianificazione strategica, programmazione e controllo, già in precedenza analizzate in ottica di sostenibilità;
- “lo stanziamento delle risorse necessarie” finanziarie e non solo, infatti, risulta fondamentale anche il concetto di “*capacity building*”, ossia la “costruzione e formazione di risorse e competenze per lo sviluppo del sito”;
- “*accountability*”, ovvero “una descrizione trasparente e responsabile verso i soggetti esterni di come funziona il sistema di gestione”.

Ai fini della presente ricerca e dell’individuazione degli strumenti teorici e metodologici della disciplina valutativa⁶² e del *marketing* contenuti nel piano di gestione Unesco si riporta la definizione degli elementi caratteristici del Piano di Valorizzazione Economica⁶³:

⁶¹ BADIA F., *Monitoraggio e controllo della gestione dei siti Unesco. Il piano di gestione come opportunità mancata?*, Tafterjournal, n. 52, 2012

⁶² La disciplina valutativa dispone di diversi strumenti per supportare distinti momenti della pianificazione-programmazione strategica, come si evince dal quadro sinottico proposto, si possono distinguere strumenti a supporto del *decision making*; dell’elaborazione e analisi della performance delle politiche o degli interventi; del management sia in fase di monitoraggio e implementazione, sia nel *feedback* finale; della comunicazione e condivisione con gli *stakeholder* delle politiche e degli impatti.

COSCIA C., FREGONARA E., ROLANDO D., *op.cit.*

⁶³ Obiettivo generale è creare una crescita economica sostenibile del territorio. In particolare alcuni possibili obiettivi specifici possono essere:

- rendere più forte il legame tra collettività locali e risorse del territorio;
- creare le condizioni per una maggiore cooperazione tra gli stakeholders e una partecipazione al Piano di Gestione;
- sviluppare le filiere culturali e settoriali presenti nella catena del valore del sistema culturale territoriale;
- adeguare l’offerta di servizi nel settore cultura, ricettività, trasporti e tempo libero;
- accrescere, ove necessario, i flussi di visitatori e la permanenza media degli stessi;
- contribuire a ridurre l’eventuale stagionalità della domanda turistica.

La strategia globale si fonda sull’individuazione di un insieme di interventi di valorizzazione che consentano la trasformazione del sito in un sistema culturale territoriale, con la creazione di un vero e proprio “sistema sito UNESCO” dotato di una propria singolarità.

Le leve principali su cui basare gli interventi del Piano di azione sono:

1. definizione del riposizionamento del sito e dell’area di riferimento: POSITIONING
2. creazione di un immaginario percepito del sito e dell’area di riferimento: BRANDING
3. azioni integrate di marketing territoriale: MARKETING PLAN

La strategia e il piano di azione conseguente dovranno consentire di attrarre nell’area quella massa critica di domanda indispensabile per sostenere il reddito e l’occupazione delle attività insediate, considerando sempre come limite superiore di tale massa critica la capacità di carico dei beni, garantendo in tal modo uno sviluppo

I dati di *input* del piano sono rappresentati dagli interventi definiti nei piani di conoscenza, tutela, conservazione e valorizzazione culturale, e dal quadro territoriale e socio-economico dell'area di riferimento, ed in particolare dai punti di forza e alle opportunità individuati nell'analisi *SWOT* con specifico riferimento a quegli attrattori economici e turistici su cui è possibile fondare un processo integrato di valorizzazione. Obiettivo generale è creare una crescita economica sostenibile del territorio e le condizioni per una maggiore cooperazione tra gli *stakeholders*.⁶⁴

E' assolutamente evidente come la teoria di *marketing* territoriale e culturale costituisca parte imprescindibile del ragionamento, in quanto punto di riferimento per l'elaborazione delle politiche di sviluppo economico di un'area geografica: sia per la sua funzione di identificazione e sviluppo dell'offerta territoriale sia perché favorisce la condivisione di una strategia competitiva e la cooperazione tra i diversi attori.⁶⁵

Naturalmente i lettori si sono resi conto che il *marketing* non è una scienza esatta, ma piuttosto un *mix* di scienza e arte. Si tratta di una scienza perché i problemi possono essere analizzati rigorosamente utilizzando modelli riconosciuti, ma anche un'arte perché raramente i concetti di marketing e le strategie vengono applicati sulla base di un libro di testo o in circostanze ben definite. Il *marketing manager* deve quindi prendere decisioni senza le informazioni necessarie, in una situazione in costante cambiamento e deve quindi sapersi fidare della propria intuizione.

La ricerca nel campo del comportamento specifico dei consumatori culturali deve continuare poiché queste informazioni aiutano il *marketing manager* a sostenere la missione dell'organizzazione. Naturalmente, sono necessarie ulteriori ricerche nel campo del *marketing* culturale, che deve anch'esso mutuare i concetti tradizionali più rilevanti e contemporaneamente sviluppare il proprio corpus specifico di conoscenze.⁶⁶

Il supporto informativo al decisore politico ed agli operatori locali nel settore della ricerca di *marketing*, del monitoraggio della qualità, delle reti per collegare la piccola e media

sostenibile. Ernst & Young Financial Business Advisor S.p.A., *Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Gennaio 2005, p. 160

⁶⁴ *Ibidem*

⁶⁵ Il *marketing* è un metodo, corredato da un certo insieme di strumenti operativi, utile per gestire la strategia di rafforzamento della attrattività di un territorio. In questa prospettiva, esso rappresenta una importante forza di cambiamento e di coesione nel contesto geografico ove è applicato. Di cambiamento, perché identifica le modalità con cui dovrebbe evolvere l'offerta territoriale al fine di risultare più attrattiva per coloro che o la domanda "*target*" e partecipa alla attivazione delle misure concrete per favorire tale evoluzione. Di coesione, perché favorisce la condivisione tra gli attori rilevanti del territorio di una strategia competitiva unitaria e l'attivazione di meccanismi di coordinamento operativo tra gli stessi per l'implementazione delle misure che ne sono conseguenti. Il *marketing* territoriale diviene così, uno dei riferimenti per l'elaborazione della politica di sviluppo economico di un'area geografica.

CAROLI M.G., *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco angeli, Milano 2011

⁶⁶ COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano 2009 (seconda edizione), p. 315-316

impresa al mercato mondiale, come abbiamo già delineato, può e deve essere fornito dagli strumenti della disciplina valutativa. Nel documento Il Modello del Piano di Gestione-Linee Guida, si evidenziano tra gli assi strategici le STRATEGIE DI CONOSCENZA, che riguardano sia il monitoraggio continuo dello stato delle risorse, dei programmi e dei progetti di tutela e conservazione, sia le metodologie e gli strumenti che dovranno essere utilizzati per accrescere e rendere dinamico il processo di conoscenza.

Figura 3.2.2 – Assi strategici



FONTE: Linee guida per i piani di gestione UNESCO, 2006

Il processo si sostanzia nella costruzione di un sistema informativo geo-referenziale funzionale alla specifica ottica della conservazione dei beni, il quale possa fornire letture trasversali, a supporto della definizione dei modelli locali di valorizzazione e gestione: un vero e proprio Osservatorio⁶⁷ del sistema culturale.

L'autore Philip Kotler⁶⁸ definisce il "Sistema informativo di *marketing*" (*Marketing Information System – MIS*) come un flusso continuo di informazioni su cui basare le decisioni strategiche. Il MIS è costituito da tre differenti tipologie di dati:

- interni - informazioni disponibili all'interno di un ente o organizzazione culturale. Nel caso di un museo, ad esempio, il numero di ingressi distinto per giorno della

⁶⁷ OSSERVATORIO, un insieme di dati derivati e di ricerche originali sull'ambiente sulla domanda e offerta culturale messi a sistema per essere raccolti, elaborati, diffusi ed utilizzati a supporto del processo decisionale legati alla gestione del sito, allo scopo di razionalizzare la fruizione, migliorare la qualità, rendere accessibile il godimento sia dei luoghi che dei beni e servizi locali, in un quadro di sviluppo locale armonico e sostenibile.

⁶⁸ KOTLER P., *Marketing Management*

settimana/mese o per tipo di iniziativa fornisce delle indicazioni relative alle abitudini dei visitatori.

- secondari - informazioni cercate all'esterno, ovvero notizie raccolte attraverso la rassegna stampa, indicatori forniti da istituti di ricerca, fonti statistiche quali Istat, SIAE, Osservatori Culturali, che permettono di confrontare le performance con le medie provinciali, regionali e nazionali.
- primari – dati raccolti direttamente con uno scopo di analisi e ricerca strategica specifica; ad esempio, per avere alcune informazioni sul target o pubblico di riferimento le opinioni rispetto alle diverse iniziative, il gradimento per l'eventuale introduzione di nuovi servizi. Oppure per capire se esiste un "pubblico potenziale" non ancora raggiunto o identificare un nuovo segmento di mercato, e di conseguenza individuare gli strumenti per attirarlo.

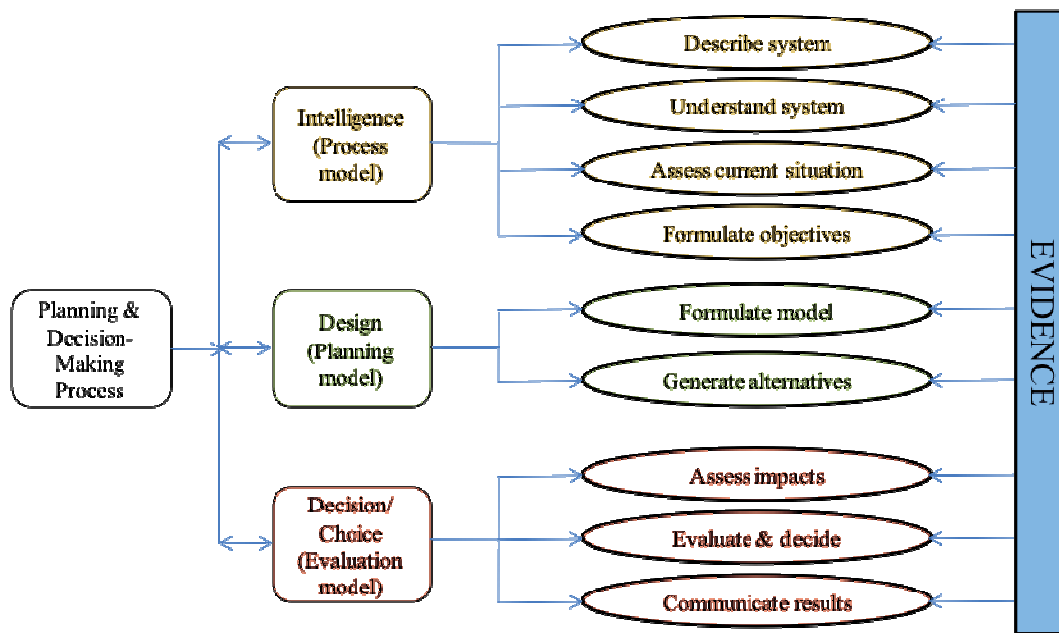
Alla luce di quanto fino a questo punto affermato attraverso l'analisi critica della letteratura, sembra opportuno richiamare un particolare ambito di ricerca di integrazione tra Analisi Multicriteri e Sistemi informativi geografici. Infatti, i problemi decisionali solitamente coinvolgono una componente spaziale e richiedono più di un criterio di valutazione e il perseguimento di più obiettivi.⁶⁹ L'Analisi Multicriteri Spaziale⁷⁰ rappresenta uno strumento di analisi e valutazione nell'ambito degli interventi di trasformazione territoriale recentemente sviluppato in campo internazionale⁷¹ e permette di mettere in relazione e confrontare dati ambientali, economici e sociali e di garantire una partecipazione attiva degli attori coinvolti all'interno del processo decisionale.

⁶⁹ BURSTEIN F., HOLSPPLE C., *Handbook on Decision Support Systems*, Springer 2008

⁷⁰ MALCZEWSKI J., *GIS-based multicriteria decision analysis: a survey of the literature*, in *International Journal of Geographical Information Science*, 20, 7, 2006, pp. 703-726

⁷¹ I campi di applicazione sono diversi, soprattutto riferiti agli impatti ambientali, ciò non esclude una possibile applicazione circa la gestione di beni culturali con opportuni adeguamenti.

Figura 3.2.3 Il processo di *decision-making* a supporto della pianificazione



Fonte: SHARIFI M.A., RODRIGUEZ E., *Design and development of a planning support system for policy formulation in water resource rehabilitation*, in *Journal of Hydroinformatics*, 4,3, 2002, pp. 157-175

Con il termine “evidenza”, si sottolinea come l’intera struttura e l’insieme totale dei dati e delle informazioni siano fondamentali per il decisore.

L’integrazione, come sostiene Ferretti, non è esente da limiti nell’applicazione reale, ma le potenzialità sono nettamente maggiori.

Tabella 3.2.1 L’Analisi Multicriteri spaziale: limiti e potenzialità.

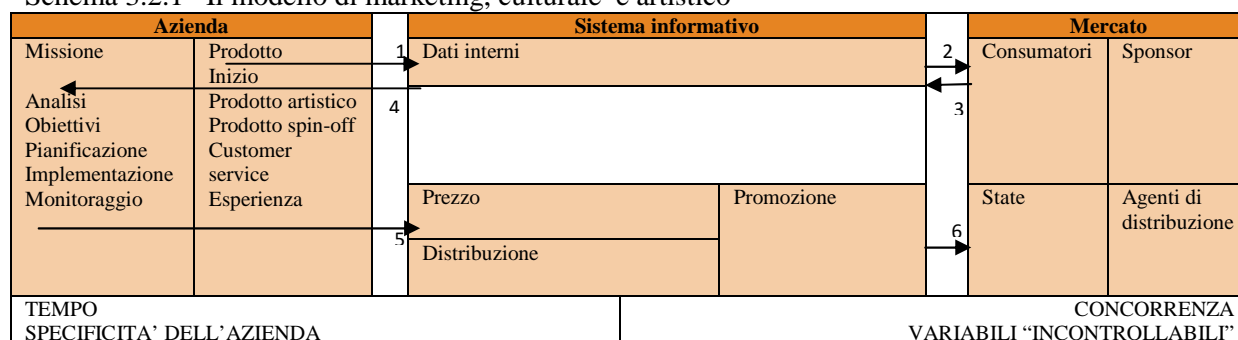
Limiti	Potenzialità
Necessità di elaborazioni preliminari sui dati prima di poterli adoperare nei software propri dell’Analisi Multicriteri spaziale	Capacità di supportare un processo decisionale trasparente, partecipato e ripercorribile
Disponibilità e accessibilità dei dati spaziali (raramente di tipo pubblico e comunque dispersi tra i vari enti)	Utilizzo di un’interfaccia grafica (mappe)
Presenza di soggettività nella valutazione	Unione di dati spaziali e giudizi/preferenze in un GIS
Scala di applicazione del modello	Integrazione di dati ambientali con aspetti economici e sociali
	Raggiungimento di una maggiore efficacia ed efficienza del processo decisionale
	Ambiente flessibile di problem-solving
	Strutturazione logica delle attività del processo decisionale
	Strumento innovativo
	Possibilità di implementazione 3D
	Supporto significativo sia per la valutazione, sia per la pianificazione

FONTE: FERRETTI V., *Verso la valutazione integrata di scenari strategici in ambito spaziale. I modelli MC-SDSS*, Celid, Torino 2012

Nell'ambito dei beni culturali, l'approccio potrebbe essere affiancato ed integrato con quello del *Cultural mapping*⁷²; infatti, questa specializzazione attraverso metodi di ricerca sia qualitativi che quantitativi, individua, descrive e interpreta le risorse culturali di un territorio ed è tesa, appunto, al coinvolgimento della comunità locale nei processi di valutazione.

Si riporta, pertanto, lo schema del processo di pianificazione del marketing culturale e artistico proposto da Colbert, in cui si evidenzia lo snodo del sistema informativo tra impresa e mercato, tra interno ed esterno, tra ente/organizzazione culturale e pubblico:

Schema 3.2.1 –Il modello di marketing, culturale e artistico⁷³



FONTE: COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano 2009

Dal confronto con lo schema di Percorso Metodologico per la definizione dei Piani di Gestione Unesco sono evidenti i passaggi fondamentali comuni tra i due processi proposti, che cito solamente, poiché a mio avviso già ampiamente definiti nelle pagine precedenti :

- Analisi situazionale: *mission* aziendale, mercato e concorrenza, ambiente e risorse
- Definizione degli obiettivi e delle strategie di sviluppo/scenari alternativi : *marketing mix*
- Monitoraggio e *feedback*

Gli elementi descritti e messi in relazione tra loro a partire dalle diverse fasi del *cultural planning* nel quadro sinottico proposto, sono punti chiave che potrebbero rendere i piani di gestione veri e propri strumenti manageriali flessibili di valorizzazione del patrimonio culturale, adattabili anche a realtà che presentino elementi significativi di patrimonio culturale e ambientale.⁷⁴

⁷² PORRELLO A., *op.cit.*

⁷³ COLBERT F., *op.cit.*, p. 13

⁷⁴ Il ragionamento parte dal riconoscimento dell'importanza della fase di gestione di qualsiasi bene non solo per la tutela e la valorizzazione dello stesso, ma anche come opportunità di sviluppo del contesto e del territorio di riferimento, indipendentemente dalla candidatura al riconoscimento UNESCO. BERTACCHINI E., RE A., *Patrimonio Mondiale come opportunità di sviluppo*, SITI Trimestrale di attualità e politica culturale dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO, Rivista Siti Unesco, anno III, n. 8, Assisi 2012, pp. 26-29

A conclusione di questo ragionamento, sintetizzato nella tabella di *benchmarking* 3.3, si vuole porre l'attenzione proprio sulla necessità della creazione nel settore di figure professionali con competenze manageriali specifiche e con una robusta preparazione teorica e metodologica dei processi di pianificazione strategica e monitoraggio del piano di *marketing*, un'ampia visione di *governance* del territorio e con capacità di coordinamento e sintesi delle diverse discipline coinvolte nel processo al fine di realizzare una vera e propria valorizzazione dei beni culturali, in relazione sempre più stretta con i concetti di turismo sostenibile e sviluppo locale.

Lo schema delineato pare dotato di un'estrema chiarezza ed è coerente con le proposizioni del presente lavoro, in particolare in riferimento alla necessità di un approccio interdisciplinare nella redazione del piano di gestione, pervaso comunque da elementi di natura manageriale, che sappia anche appoggiarsi su una coerente traduzione delle strategie, derivate dalla *mission*, nelle politiche adottate e al tempo stesso su un efficiente ed efficace sistema di monitoraggio, capace di utilizzare, perlomeno in parte l'approccio della misurazione delle *performance*.⁷⁵

⁷⁵ BADIA F., *L'esigenza di elementi manageriali nei Piani di gestione UNESCO*, Università degli Studi di Ferrara-Dipartimenti di Economia Istituzioni Territorio, Ferrara, Quaderni DEIT, numero 29, Dic 2007, pp. 24-27

3.3 Tabella quadro sinottico

Cercando di tirare le fila di questo rapido percorso bibliografico e del ragionamento fino ad ora esposto, si può affermare che la disciplina valutativa e i suoi strumenti possano assumere una connotazione fondamentale ed indispensabile nell'elaborazione dei piani di gestione strategici per i beni culturali, come si è evidenziato dal confronto dei modelli di processo e dalle definizioni fornite dai documenti e dalla letteratura specifica.

Per la caratteristica di multidisciplinarietà dell'argomento, sono necessarie competenze manageriali specifiche con una robusta preparazione teorica e metodologica dei processi di pianificazione e monitoraggio del piano di *marketing*, un'ampia visione di *governance* del territorio e con capacità di coordinamento e sintesi delle diverse discipline coinvolte nel processo al fine della realizzazione di una vera e propria valorizzazione, come precedentemente descritto.

Inoltre, per attuare questi propositi, ritengo necessaria una certa flessibilità dello strumento presentato, ovvero i piani di gestione Unesco: caratteristica già evidente nel modello elaborato e proposto dal Ministero, ma che al momento a mio avviso si traduce semplicemente nella predisposizione di piani di gestione alquanto generici e seriali.

Evidentemente, date le caratteristiche di unicità del sito UNESCO e, più in generale, del patrimonio culturale, non è possibile adottare strumenti di analisi e di supporto alle decisioni identiche; ma, ritengo, si possano indicare una serie di strumenti specifici da cui trarre spunto per elaborare metodologie distinte caso per caso.

Se interpretato in questo senso, il piano di gestione può essere adattabile non solo a realtà di siti UNESCO, ma anche a realtà che presentino elementi significativi di patrimonio culturale e ambientale.

Gli elementi elencati evidenziati nella tabella, quindi, sono punti chiave che potrebbero rendere i piani di gestione veri e propri strumenti manageriali di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

3.4 La qualità dei musei: sistemi di accreditamento, valutazione, programmazione e controllo

Fra gli elementi che occorre ancora sviluppare con attenzione, in tutta Italia e, se vogliamo, anche a livello internazionale, vi è la realizzazione di sistemi di monitoraggio, basati su sistemi di misurazione delle *performance*, cioè dei risultati effettivamente conseguiti. In particolare, una delle sfide dei prossimi anni nella realizzazione di sistemi di monitoraggio sullo stato di tutela e valorizzazione di sistemi di patrimonio culturale integrati sarà quella della sostenibilità. La sostenibilità è un concetto che mette in luce l'attenzione particolare al rapporto fra performance economiche, sociali ed ambientali e fa emergere la volontà di saper garantire, se non migliorare, le attuali condizioni di vita nel contesto sociale ed ambientale, per le generazioni future.⁷⁶

Il tema della misurazione si presenta come fondamentale, soprattutto per la Pubblica Amministrazione⁷⁷, nell'individuazione degli interventi più efficaci ed efficienti, in una società contemporanea orientata nella ricerca di modelli in grado di generare un cambiamento reale nei soggetti beneficiari e di colmare il gap tra risorse economiche e bisogni sociali.⁷⁸

Attraverso una puntuale e flessibile attività di misurazione e monitoraggio, è possibile valutare e comunicare l'efficacia degli specifici modelli di intervento e migliorare la risposta ai bisogni dei beneficiari, assumendo un maggior grado di consapevolezza. Le metodologie e gli *standard* di valutazione sono, quindi, alla base di processi di innovazione poiché potrebbero avere diversi livelli di complessità a seconda della dimensione e della natura dell'organizzazione/ente, quindi portare all'individuazione di strategie nuove e specifiche per i diversi bisogni. Durante la ricerca sono stati analizzati e sintetizzati in forma tabellare diversi sistemi di accreditamento a livello internazionale.⁷⁹

TABELLA ACCREDITAMENTO (vedi allegato 3.4.1)

⁷⁶ BADIA F., *I Piani di Gestione Unesco – I risultati di una ricerca empirica sullo stato di attuazione di questi importanti strumenti di gestione*, *SITI Trimestrale di attualità e politica culturale dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO*, Assisi, Rivista Siti Unesco, anno IV, numero 4, Ott/Dic 2009, pp. 29-33

⁷⁷ Risulta fondamentale il riferimento alla teoria del New Public Management (NPM), la quale si basa sui concetti di economicità della gestione, responsabilizzazione e autonomia, controllo di gestione e la cultura aziendale, con l'obiettivo di riconfigurare i processi di gestione. POLLIT C., BOUCKAERT G., *The nature of public management reform, Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York 2000

TALBOT C., DAUNTON L., MORGAN C., *Measuring performance of Government departments- International developments*, Monmouthshire, Public Futures, Wales 2001

⁷⁸ In riferimento della legge delega di Riforma del Terzo settore, è stato elaborato un documento sulla misurazione dell'impatto sociale: *Misurare il valore, per un Terzo settore più trasparente e sostenibile* da dieci organizzazioni di diversa natura (Avanzi – Sostenibilità per Azioni, DNVGL-Business Assurance, Fondazione Sodalitas, Human Foundation - in foto la presidente Giovanna Melandri -, KPMG Italia, Puntodock, Renovo S.p.a, SCS Azioninnova S.p.a., UBI Banca, Vita S.p.a) e il professor Mario Calderini (Politecnico di Milano-Social Impact Investing).

⁷⁹ MARESCA COMPAGNA A. e SANI M., *Musei di Qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi Editore, Roma 2008

Si sono notate infatti, durante l'analisi dei diversi sistemi, delle caratteristiche comuni tra tutti i sistemi di accreditamento, legate soprattutto all'applicazione degli imprescindibili parametri deontologici di ICOM, ma anche, in molti casi, delle interessanti peculiarità che se da un lato possono portare ad una volontà di "imitazione" e di trasformazione del dato nel contesto di riferimento italiano (sfruttando l'importante e utile metodo del *benchmarking*), dall'altro hanno fatto nascere delle riflessioni sulle profonde diversità che ancora sussistono tra le realtà nazionali nel campo delle politiche culturali, e che traspaiono chiaramente nelle richieste dei requisiti minimi di qualità ai propri sistemi museali.⁸⁰

La prime importanti differenze sono la diversità temporale con la quale i diversi stati si sono dotati di strumenti normativi e tecnico-scientifici per applicare un sistema di accreditamento, in alcuni casi questo processo non si è ancora concluso. È naturale quindi che i requisiti, e la varietà di soggetti garanti e promotori del sistema. Pertanto, è necessario tenere conto che i diversi modelli si trovano in fasi evolutive diverse, riflettendolo nella complessità dello strumento stesso.

Un altro elemento che differenzia soprattutto il sistema italiano da quelli inglese e francese è l'attenzione attribuita all'adeguatezza delle risorse umane e professionali, ovvero per ogni area disciplinare è indispensabile la presenza di responsabili con esperienza, formati e continuamente aggiornati sulle proprie mansioni.

Per quanto riguarda l'ambito finanziario, nel modello inglese e americano, si riscontrano requisiti minimi precisi e ben definiti di rendicontazione contabile (e del bilancio sociale).

Un altro parametro molto interessante è l'indispensabile e continuo aggiornamento dei database con le novità e i miglioramenti avvenuti di recente.

Dal confronto, soprattutto con il modello francese, emerge l'aspetto della documentazione da richiedere ai musei in modo analitico e puntuale e l'attenzione che viene rivolta alla necessità di spazi adeguati per i depositi delle collezioni museali. Questi ultimi spunti, possono essere riprese in Italia e amalgamanti con le singole peculiarità.

Come sottolineato nel 2002 da Jalla al *Workshop* sulle professionalità museali di Napoli (Seminario sugli standard di accreditamento in Europa, organizzato Ministero dei Beni e delle Attività Culturali in occasione della Presidenza italiana del Consiglio dell'Unione Europea), il

⁸⁰ BELVEDERE M., *Standard di qualità nei musei. Un confronto a livello europeo*, ATTUALITÀ, PARAMETRI E PROGETTI MUSEALI, Insula Fulcheria, Crema 2008, pp. 244-269

punto di forza fornito da questo confronto riguarda la possibilità di creare dei profili professionali condivisibili e interscambiabili tra le nazioni comunitarie.⁸¹

Si può affermare, quindi, che il progressivo decentramento amministrativo e istituzionale, che sta coinvolgendo a livello europeo il settore della tutela e della valorizzazione, ha portato la crescita dell'autonomia gestionale dei musei. Nonostante la molteplicità delle istituzioni e dei soggetti coinvolti, il quadro, infatti, che emerge dall'analisi si può definire abbastanza omogeneo per finalità, procedure, contenuti delle attività e sviluppo delle professionalità, molto diverso per i soggetti regolatori e i metodi di controllo. In particolare, i sistemi anglosassoni sono organizzati in modo più flessibile da parte di organismi non governativi (commissioni tecniche, associazioni professionali o di musei); nei paesi latini come Italia e Francia, invece, sono stati definiti da apposite leggi, la cui applicazione è demandata a varie autorità pubbliche (Ministeri Cultura o Regioni).

L'elemento fondamentale, rilevato anche dall'indagine condotta dal Ministero⁸² nel 2008, è il miglioramento dei diversi sistemi aventi come base il modello EFQM⁸³. Ovvero, l'obiettivo finale a cui tendono in modo globale tutti i sistemi di accreditamento è quello della Gestione della Qualità Totale (*Total Quality Management*): insieme di concetti, metodi e tecniche che mirano a sostenere l'imprese culturali nella ricerca di risultati eccellenti.

In generale, gli obiettivi di fondo del sistema dell'accREDITamento sono⁸⁴:

- orientare le politiche di settore e i finanziamenti pubblici, basandoli su principi di trasparenza e condivisione in modo da ridurre la discrezionalità
- stimolare gli enti proprietari e i gestori ad assumere degli impegni precisi
- offrire garanzie agli investitori privati
- costituire una "comunità" professionale e istituzionale di riferimento
- progettare e sostenere il miglioramento continuo, supportando le strutture più deboli

⁸¹ Ivi, pp.244-268

⁸² MARESCA COMPAGNA A. e SANI M., *op.cit.*

A tal proposito, si vedano anche le ricerche: MARESCA COMPAGNA A., DI MARCO S.C., BUCCI E., *Musei Pubblico Territorio. Verifica degli standard nei musei italiani*, Gangemi Editore, Roma 2008

MARESCA COMPAGNA A. (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Gangemi Editore, Roma 2005

⁸³ Costituita nel 1988 con l'obiettivo di supportare la gestione delle imprese europee tramite una serie di attività, tra cui il premio *European Quality Award* (in Italia, Premio Qualità Italia per le Piccole e Medie imprese istituito nel 1997). Parametri considerati nelle tre fasi di autovalutazione, visita all'organizzazione e rapporto di valutazione sono: leadership, strategie e pianificazione, gestione del personale, risorse, sistema qualità e processi, soddisfazione del personale, soddisfazione degli utenti, impatto sul territorio, l'ambiente e la comunità locale, risultati,

⁸⁴ DI CORATO L., *Materiale didattico del corso in Management del Museo e dei servizi museali*, Università Cattolica di Milano a.a. 2014-2015

- sviluppare le reti museali e ogni forma possibile di collaborazione

Inoltre, gli *standard* devono essere continuamente modificati e aggiornati per riflettere l'evolversi delle aspettative del settore, del pubblico, dei fondi e di chi detta gli indirizzi (*policy makers*).

Proprio per questo, sono fondamentali i principi base del sistema TQM, i quali si possono individuare, e dal punto di vista della presente ricerca riconnettere al concetto di *cultural planning*, in:

- Focalizzazione dell'attenzione sui clienti/utenti
- Condivisione di rapporti di partnership con i fornitori
- Sviluppo e coinvolgimento del personale
- Gestione delle attività in termini di processi
- Miglioramento continuo ed innovazione
- Leadership e coerenza degli obiettivi
- Responsabilità pubblica
- Orientamento ai risultati

Dalla definizione di accreditamento, come “formale e pubblica dichiarazione riguardante la qualità di una istituzione o di un programma che segue una valutazione ciclica, basata su standard di qualità concordati”⁸⁵, emerge la connessione con un processo di valutazione, il quale diventa il sistema portante della struttura di controllo e monitoraggio (*audit*) attraverso la finalità di descrizione degli attori del sistema e la loro evoluzione.

L'accREDITAMENTO e la valutazione richiedono quindi unità di misura, lo ripetiamo, di *outcome*; di efficacia economica e di conformità (cioè di rispetto dei vincoli posti dal soggetto affidante); potendosi in conclusione affermare che il complessivo sistema informativo dei soggetti affidanti dovrebbe conformarsi a stili di rendicontazioni istituzionali in grado di verificarne:

- i requisiti di accreditamento;
- i livelli di performance raggiunti nel breve;
- gli effetti ottenuti nel medio-lungo;

⁸⁵ CRE (Conferénces des Recteurs Européens), *Towards Accreditations Schemes for Higher Education in Europe?*, Lisbona 2001

questo sistema capace di rappresentare un tessuto connettivo che colleghi i risultati futuri a quelli attuali attraverso un legame retroattivo che modifichi i comportamenti futuri con la correzione di quelli attuali.⁸⁶

Il ragionamento che si vuole proporre, quindi, parte dal concetto che un progetto, in questo caso in ambito culturale, può essere definito sostenibile se capace di innescare processi e benefici al patrimonio stesso, al territorio e alla popolazione di riferimento.

Per tale motivo si prende come riferimento il modello metodologico del *Project Cycle Management* (PCM)⁸⁷, il quale si basa su alcuni elementi fondamentali⁸⁸:

- standardizzazione, ovvero l'organizzazione del ciclo di progettazione per fasi distinte e specifiche con relativi strumenti a supporto del *decision making*;
- *logical framework*, al fine di rappresentare la strategia, i benefici attesi e le corrispondenti fasi del progetto, compreso il sistema di monitoraggio a posteriori;
- partecipazione degli *stakeholders* nel processo decisionale, proprio questo elemento garantisce la sostenibilità del progetto, poiché in quanto condiviso presenta rischi minori e aumenta l'impegno degli attori interessati.

In questo senso, quindi, il progetto culturale viene inteso come un processo aperto composto da fasi operative cicliche, con obiettivi di coinvolgimento degli attori e di attivazione di risorse territoriali che possano sostenere il patrimonio stesso.

Il punto di partenza di qualsiasi processo culturale e di pianificazione, come è stato sottolineato anche nella fase di analisi di *cultural planning*, è la definizione della *mission*, ovvero dell'obiettivo primario.

Tale passaggio risulta fondamentale in ambito museale ed è determinato da tre fattori⁸⁹: storia del museo, competenze del management, ambiente e risorse; per determinare i quali è necessario ricorrere, come è già stato sottolineato nell'analisi dei piani di gestione UNESCO, da alcuni passaggi e strumenti basilari nell'ambito della valutazione a supporto delle decisioni, ovvero:

⁸⁶ MATA CENA A., *Mission, Accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*, in *Responsabilità e performances nei musei*, Franco Angeli, Milano 2007, pp. 19-33

⁸⁷ Metodologia molto diffusa tra le organizzazioni internazionali, quali Commissione Europea, enti governativi per la cooperazione e lo sviluppo, agenzie ONU, etc) come dimostrato da *European Commission, Manual Project cycle management, handbook*, a cura di Evaluation Unit of the EuropeAid Co-operation Office, Bruxelles 2001

⁸⁸ AMARI M., *Progettazione Culturale. Metodologia e strumenti di Cultural Planning*, Franco Angeli, Milano 2006

⁸⁹ DAINELLI F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007

- mappatura *stakeholders*⁹⁰: distinti in primari (direttamente coinvolti) e secondari (indirettamente coinvolti) con il supporto della *cluster analysis* con lo scopo di facilitare il riposizionamento strategico dell'ente museale stesso;
- Analisi SWOT⁹¹ impiegata al fine di elaborare un piano strategico specifico secondo tre direzioni: integrazione orizzontale (politica di rafforzamento e ampliamento del *core business*); integrazione verticale (collegamento con attività di input ed output); focalizzazione (concentrazione delle risorse sulle caratteristiche specifiche del museo);
- Marketing mix (prodotto, prezzo e propaganda).

Controllo di gestione

Quando si parla di controllo, si fa riferimento al controllo di gestione, cioè a quell'attività di guida rivolta al conseguimento di obiettivi economici. Il controllo può definirsi come l'attività di guida svolta dai *managers*, applicando il meccanismo di retroazione e fondandosi sulla contabilità direzionale, per assicurarsi l'acquisizione e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente al fine di conseguire gli obiettivi economici.⁹²

Nell'ottica del *control management* è indispensabile distinguere i processi museali primari, i quali coinvolgono le attività caratteristiche organizzate in *back-office* e *front-office*, e i secondari, relativi alle attività accessorie. Entrambi contribuiscono all'individuazione del Valore Culturale.⁹³

⁹⁰ Mappatura degli *stakeholders*: fruitori attuali, potenziali e futuri. Fasi del processo: segmentazione geografica (provenienza) e demografica (variabili età, sesso, dimensione famiglia, reddito, grado di educazione, occupazione, religione, razza), sociologica (stili di vita e abitudini), comportamentale (motivazioni della visita).

⁹¹ *SWOT Analysis* (*strengths – weakness – opportunities – threats*) è la logica di fondo e passaggio strumentale della pianificazione strategica per delineare azioni di programma coerenti con la *mission*.

⁹² La norma stabilisce che il processo di controllo in esame si articola nelle seguenti fasi (art. 197, comma 2):

- a) predisposizione di un piano dettagliato degli obiettivi;
- b) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
- c) valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa;
- d) realizzazione dell'azione correttiva.

ORELLI R. L., *Gestire la cultura. La misurazione delle performance del patrimonio culturale: principi, strumenti ed esperienze*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp.86-88

⁹³ DAINELLI F., *op. cit.*

Schema 3.4.1 Scomposizione dei processi primari e secondari verso il Valore Culturale



Fonte: elaborazione dell'autrice

Catena del Valore

Il concetto di catena del valore culturale si fonda sulle specifiche attività dell'ente museale, che appunto si distinguono in:

- Attività caratteristiche, connesse direttamente a conservazione e promozione del patrimonio e rivolte alla produzione del valore culturale
- Attività accessorie, a supporto delle prime ed esterne alla gestione museale, le quali hanno come obiettivo il benessere dell'utente/pubblico

Questo concetto, quindi, si fonda sul modello del valore proposto da Porter⁹⁴, il quale individua le attività primarie logistica (in entrata e in uscita), trasformazione, erogazione e comunicazione, servizio associate a funzioni di supporto di natura tecnologica, di acquisto, amministrativa e organizzativa.

Process Based Management

Alla base del controllo di gestione della catena del valore culturale espresso da un museo, è possibile rintracciare il *Process Based Management* (PBM), ovvero una filosofia di governo aziendale improntata sulla mappatura dei singoli processi caratteristici e sui relativi strumenti di programmazione, controllo ed organizzazione delle attività basati su specifici indicatori.

Se ne deduce, quindi, la possibilità di un *feedback* continuo (previsto anche dal modello di *Project Cycle Management* e ripreso dalle Linee guida dei Piani di gestione dei siti UNESCO)

⁹⁴ Viene ripreso il testo di BAIA CURIONI S. (2008) pubblicato su Aedon: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/baia.htm>. La presentazione, come indica l'autore, costituisce una rielaborazione del documento presentato al termine del lavoro della sottocommissione "Processi produttivi" nominata nel quadro delle attività della Commissione sui livelli minimi di valorizzazione presieduta dal professor Massimo Montella. La Sottocommissione, coordinata da Stefano Baia Curioni, ha visto la partecipazione di Maria Vittoria Marini Clarelli, Adele Maresca, Elisa TITTONI, Luca Zan

con l'obiettivo di riprogrammare il piano strategico generale, il quale persegue come fine ultimo il mantenimento delle fonti di valore culturale.

Gli elementi fondamentali⁹⁵ per una corretta direzione di un museo, pertanto, sono riassumibili in:

- Elaborazione di una strategia, che contenga le linee guida per la conservazione e la promozione del patrimonio museale;
- Individuazione delle azioni e delle modalità tecniche attraverso le quali attuare il piano strategico di medio-lungo termine;
- Composizione del budget, in modo che si possano trasporre su base annuale le dinamiche economico-finanziarie determinate dalle diverse azioni programmate;
- Rilevazione, attraverso specifiche tecniche appartenenti anche alla disciplina valutativa, dei vari aspetti relativi alla gestione e all'organizzazione;
- Verifica e monitoraggio del grado di attuazione del piano strategico attraverso il confronto dei risultati, eventualmente elaborati in specifici indicatori, rilevati con quelli previsti;
- Presentazione ai terzi, che in un'ottica di inclusione e partecipazione sono da considerare risorsa e potenziali *stakeholders*, di un'adeguata informativa sulla situazione gestionale/organizzativa e sui risultati di efficienza ed efficacia raggiunti dal piano strategico.

Il controllo di gestione, quindi, in ambito culturale e nello specifico museale, riguarda sia l'esigenza di misurare il grado di realizzazione della *mission*, da indagare con parametri di natura culturale, sia la necessità di monitoraggio dell'efficienza nell'impiego delle risorse, da analizzare attraverso indicatori di natura quantitativa extracontabile, da tenere sotto controllo con sistemi contabili (equilibrio di bilancio)⁹⁶.

⁹⁵ DI CORATO, *op. cit.*

⁹⁶ La contabilità direzionale può articolarsi in quattro gruppi di informazioni.

1 *Budget* finanziario e monetario per la razionalizzazione delle scelte di gestione e per il controllo delle azioni degli operatori aziendali nell'ambito degli stanziamenti previsti.

2 Contabilità generale per il governo degli elementi del patrimonio e dei componenti di costo e di ricavo dell'attività aziendale.

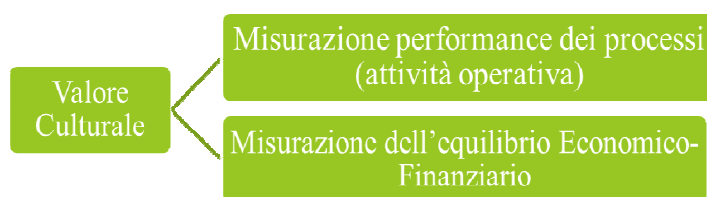
3 Contabilità analitica:

a) finanziaria per la rilevazione dei dati-base per il controllo budgetario e la dimostrazione del risultato finanziario e monetario della gestione effettiva.

b) economica per la rilevazione dei dati-base e la determinazione dei costi di prodotto o di processo.

4 Informazioni di carattere extracontabile che raccolgono i dati che non utilizzano lo strumento del conto per effettuare le rilevazioni, ma strumenti di raccolta quali i grafici, tabelle, diagrammi, schede. ORELLI R. L., *op. cit.*, pp. 98-100

Schema 3.4.2 – Composizione della misurazione di performance del Valore Culturale



Fonte: elaborazione dell'autrice

VIE e VIS verso VIC e VAC

Il parallelo tra pianificazione territoriale strategica e progettazione culturale è ben espresso dalla derivazione di alcuni strumenti come VAS (Valutazione Ambientale Strategica) e VIA (Valutazione di Impatto Ambientale) con le quali attraverso specifici indicatori vengono valutati gli effetti e la compatibilità degli interventi sull'ambiente. Allo stesso modo, pur con limiti metodologici ed elaborazioni ancora da sviluppare e ampliare, alcuni autori propongono la VIE (Valutazione di Impatto Economico) e la VIS (Valore di Impatto Sociale)⁹⁷ come strumento di implementazione dell'*accountability* dell'amministrazione pubblica.

L'impatto economico e il valore prodotto dall'investimento di denaro pubblico in un'iniziativa culturale potrebbe essere facilmente comunicato ai cittadini che hanno contribuito alla realizzazione dell'evento attraverso i tributi locali, creando, al contempo, consenso verso il progetto e i suoi promotori. Il contributo di cui beneficia il territorio- sotto il profilo economico- dalle attività di un'organizzazione culturale è principalmente riconducibile ai flussi di ricchezza che essa trasferisce alle persone che lavorano al suo interno, sotto forma di occupazione e reddito.⁹⁸

Amari propone, quindi, la VIC, Valutazione di Impatto Culturale⁹⁹, come procedura di valutazione dei benefici dell'attività culturale sul territorio oltre i criteri economici, ma con strumenti specifici ed indicatori di performance orientati allo sviluppo sociale e alla sostenibilità del progetto, proprio perché condivisi nella responsabilità tra i diversi *stakeholders*.

Un altro tentativo di misurazione del valore culturale, e in particolare della qualità del lavoro immateriale svolto dagli enti culturali, è stato espresso attraverso il concetto di VAC,

⁹⁷ SOLIMA L., *L'impresa culturale*, Carocci editore, Milano 2004

⁹⁸ SEVERINO F., *Economia e marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano 2001, p.27

⁹⁹ AMARI M., *op.cit.*

acronimo di Valore Aggiunto Culturale, nel 2010 da Zamagni¹⁰⁰. La base di riferimento è il concetto matematico di "oggettività posizionale" e si esprime attraverso cinque parametri:

- Reputazione: ovvero, il capitale reputazionale acquisito in un dato periodo di tempo e composto da trasparenza, affidabilità e professionalità dell'ente.
- Fattore di impatto culturale: parallelo dei vari concetti già espressi relativi ai benefici e alle opportunità per la società e il territorio.
- Varietà delle proposte culturali: espressa nella capacità dell'ente di proporre una molteplicità di attività culturali per la comunità di riferimento.
- Effetto moltiplicatore sullo sviluppo locale: ovvero, la capacità delle città con adeguate opportunità culturali di attrarre attraverso le cosiddette economie di agglomerazione attività produttive ad alta intensità di conoscenza.
- Efficacia ed efficienza dei progetti generati: misurabili attraverso la correlazione tra input impiegati e output ottenuti e tra azioni e obiettivi.

E' interessante osservare come alcuni di questi parametri siano direttamente o indirettamente collegati agli Standard: si pensi al fattore di impatto e all'effetto moltiplicatore sullo sviluppo locale rispetto all'Ambito Rapporti con il territorio, oppure all'efficacia e all'efficienza dei prodotti generati nei confronti dell'ambito Rapporti con il pubblico e relativi servizi.¹⁰¹

Indicatori di performance

Il concetto di *performance* nel settore dei beni e delle attività culturali può essere correlato all'introduzione di parametri di valutazione dell'operato dell'ente che gestisce tale patrimonio e si avverte, in tal senso, la necessità di riprogettare i sistemi informativi con la finalità di garantire una diversa, più ampia e dettagliata, consapevolezza degli andamenti gestionali. La nozione di *performance* che viene così a delinearsi presenta carattere di dinamicità e complessità, qualificandosi non come misurazione fine a se stessa, bensì come processo continuo di rivelazione e monitoraggio di fasi e dimensioni diverse della gestione.¹⁰²

Le tipologie di indicatori di performance sono sostanzialmente due e si distinguono in base alla loro derivazione, ovvero indici di tipo economico-finanziario¹⁰³ (calcolati da elaborazioni

¹⁰⁰ «Giudicare un istituto culturale solamente sulla base di indicatori di efficienza è non solo improprio, ma anche controproducente se l'obiettivo da perseguire è quello di accrescere il capitale culturale di una comunità».

¹⁰¹ SANESI I., *Il valore del museo*, Franco Angeli, Milano 2014, p.326

¹⁰² ORELLI R. L., *op.cit.*, p.10

¹⁰³ SANESI I., *op.cit.*, p.326 ; Il monitoraggio di tali indici, che hanno il vantaggio di essere relativamente semplici da calcolare, dovrebbe consentire di rilevare le sacche di inefficienza e di disorganizzazione esistenti, facilitandone così l'eliminazione, con lo scopo di indirizzare la gestione verso un progressivo allineamento tra

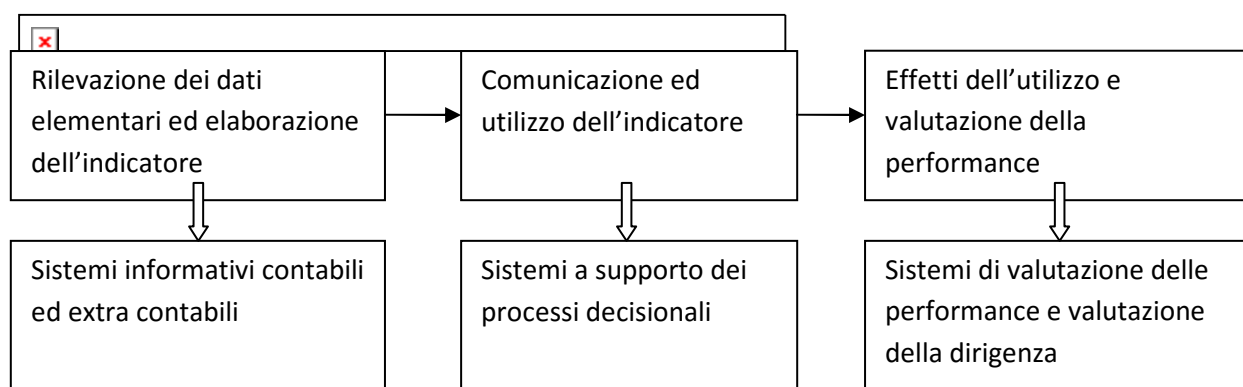
contabili e sulle analisi di bilancio) e non economico-finanziario¹⁰⁴ (comprendono indicatori fisico-tecnici, qualitativi e ad integrazione delle valutazioni ottenibili dagli indici della prima classe).

La letteratura circa il tema delle performance in ambito museale si presenta vasta e abbastanza complessa, nel tentativo di ricomporre e sintetizzare il tema si richiamano alcune classificazioni.

La prospettiva proposta da Orelli suddivide gli indicatori in base a ciò che misurano e allo scopo della rilevazione; quindi:

- Indicatori di *input*: misurano l'entità delle risorse (esprese in termini economici, finanziari, di personale);
- Indicatori di *output*: supportano l'analisi gestionale concentrandosi sulla differenza tra ciò che è stato prodotto rispetto a ciò che è stato previsto;
- Indicatori di efficienza: rapportando i dati di *output* rispetto a quelli di *input*, permettono di valutare la gestione in termini di qualità;
- Indicatori di efficacia: sono strumento finalizzato alla valutazione dell'idoneità dell'offerta misurata dagli *output*;
- Indicatori di economicità (traduzione del termine anglosassone *economy*): relativo alla fase di acquisizione dei fattori produttivi, all'interno del processo di produzione.

Schema 3.4.3 - Le fasi della misurazione della performance



FONTE: ORELLI R. L., *Gestire la cultura. La misurazione delle performance del patrimonio culturale: principi, strumenti ed esperienze*, Franco Angeli, Milano, 2007, p.120

risultati e obiettivi. CHIRIELEISON C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, studi e note di economia 1/99

¹⁰⁴ Il calcolo di tali indicatori assume nelle organizzazioni museali un rilievo del tutto peculiare, sia per la maggiore attitudine alla rilevazione dell'efficacia gestionale, sia per la possibilità di trarne utili indicazioni in merito all'efficacia sociale del museo, alla sua capacità cioè creare e diffondere cultura, rispondendo ai bisogni, anche non espressi, dei propri fruitori. CHIRIELEISON C., *op. cit.*

La seconda classificazione che si intende riportare all'attenzione nell'ambito della presente ricerca è quella proposta da Chirieleison¹⁰⁵, la quale propone di raggruppare gli indici in quattro gruppi¹⁰⁶ in base all'attività museale:

- indicatori relativi alla gestione museale nel suo complesso.

Valutare la gestione di un museo appare un'operazione molto complessa data l'impossibilità di calcolare indici sintetici assimilabili a quello del reddito .

Alcuni ragionamenti sull'autonomia economico-finanziaria del museo, la sua rigidità e le sue potenzialità di sviluppo sono possibili attraverso specifici indici . Fondamentale, inoltre, risulta l'analisi degli indicatori di sviluppo del museo, i quali, calcolati a partire da una serie storica di dati, rilevano la variazione relativa delle risorse finanziarie disponibili e del numero dei dipendenti, integrata con una lettura di altri indici, quali la variazione percentuale del numero di visitatori e di altre prestazioni di servizio, oppure la variazione percentuale dei ricavi caratteristici, oltre a considerazioni di carattere qualitativo.

- indicatori relativi alle attività connesse con il servizio espositivo.

Servizio di base, ovvero espressione principale della *mission* museale, comprende elementi di diversa natura legati all'attività espositiva (ad esempio la chiarezza della comunicazione e i supporti alla visita), i servizi di supporto alla fruizione (come il servizio di biglietteria, di prenotazione delle visite, il guardaroba, il parcheggio) e quelli complementari ad essa (spazi di sosta, punti di ristoro bar/ristorante, negozi e *bookshop*).

Gli indicatori di questa sezione si distinguono in cinque classi:

a) Indicatori del rapporto con gli utenti: analizzano diversi aspetti tra cui le condizioni di accessibilità (territoriale e fisica) del museo e le caratteristiche quali-quantitative della domanda (visitatori, turisti, residenti).

b) Indicatori relativi alle risorse a disposizione, ovvero indicatori di input come precedentemente descritti: riguardano spazi, strutture e attrezzature dell'immobile museale¹⁰⁷, personale impiegato (costo del lavoro in percentuale

¹⁰⁵ CHIRIELEISON C., *op. cit.*

¹⁰⁶ La classificazione degli indici accolta rielabora, in funzione delle peculiarità delle organizzazioni museali, quella proposta per le organizzazioni non profit da MOLTENI M, *Le misure di performance nelle aziende no profit di servizi alla persona*, Cedam, Padova 1997, pag. 112 e segg.

¹⁰⁷ In Italia, è necessario tener conto che pochi edifici sono stati progettati per essere sedi museali, ma molto più frequentemente i musei italiani trovano spazio in edifici storici, i quali presentano specifici vincoli: «Sono per il

rispetto ai costi fissi, composizione e qualifiche dello staff, apporto del volontariato (percentuale rispetto alle ore di lavoro dipendente), produttività (numero di visitatori annui per dipendente, il rapporto tra il numero di custodi e il numero di visitatori annui, i metri quadrati di superficie espositiva per dipendente e per custode, etc.) e formazione (ore di corsi di aggiornamento, partecipazione)

c) Indicatori dell'*output*: tra questi possiamo individuare prioritariamente il trend degli incassi dei biglietti; il tempo medio di percorrenza del museo; il tasso di occupazione dato dal numero dei visitatori effettivi sul numero massimo dei visitatori teoricamente ospitabili nel museo, nell'unità di tempo considerata pur mantenendo certi livelli di efficienza per non produrre un effetto avverso alla conservazione delle opere stesse; il costo del servizio espositivo sui costi totali e soprattutto il costo espositivo per visitatore.

d) Indicatori di redditività: in relazione all'economicità della gestione è indispensabile valutare la percentuale di copertura dei costi con i ricavi¹⁰⁸; oltre ad analizzare attentamente la natura di entrambi per derivarne una valutazione qualitativa a supporto di decisioni strategiche.

e) Indicatori di sviluppo: sono indici compresi nelle quattro categorie precedenti da monitorare nel tempo e da leggere in un'ottica sistemica.

- indicatori relativi alle altre attività.

Comprendono vari servizi alla collettività tra cui l'attività di acquisizione e conservazione della collezione, di tutela e restauro delle opere, di produzione e trasmissione culturale e l'attività amministrativo-gestionale di supporto a tutte le altre, comprese quelle necessarie al servizio espositivo. Le performance di queste attività sono sostanzialmente misurate con gli stessi indicatori applicati al servizio espositivo, mentre non sono ovviamente quantificabili quegli indici riferiti ai proventi di questi servizi. La difficoltà principale è quella di

27 per cento case e palazzi storici; per il 30 per cento ex chiese ed ex conventi, sono per il 20 per cento rocche e castelli, un ultimo 10 per cento va riservato a scavi di tipo classico e archeologico appunto e parchi. Pochissimi sono i musei che sono stati costruiti allo scopo e che sono nati da un piano programmatico», EMILIANI A., *Leggi, bandi e provvedimenti per la tutela dei beni artistici e culturali negli antichi stati italiani*, Nuova Alfa Editore, Roma 1996, p. 20.

¹⁰⁸ Da un punto di vista strettamente economico, sarebbe opportuno che i ricavi tipici riuscissero a coprire una percentuale rilevante dei costi di esposizione, dal momento che il sussidio a copertura di tale disavanzo va principalmente a beneficio dei visitatori e non della collettività. CHIRIELEISON C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, studi e note di economia 1/99

quantificare gli output da poter correlare alle voci di costo; per questo motivo diventa indispensabile definire obiettivi precisi per le diverse azioni a priori, in modo da confrontare gli effettivi risultati dell'attività. Per quanto riguarda, invece, gli indicatori relativi all'attività amministrativa si procede in modo analogo a qualsiasi altra tipologia di azienda.

- misure di soddisfazione degli utenti.

Con funzione di integrazione rispetto alle analisi precedenti, si applicano strumenti simili a quelli delle indagini di mercato aziendali (questionari e/o interviste), che permettano al museo di conoscere il proprio pubblico e la soddisfazione rispetto le proposte e i servizi offerti (*customer satisfaction*). La misurazione della qualità del servizio offerto risulta un parametro indispensabile per l'orientamento strategico della gestione, la quale deve ricercare sempre un equilibrio anche rispetto alla *mission* museale.

A partire dai caratteri generali appena declinati circa i diversi indicatori di performance, è possibile progettare sistemi informativi circa la gestione e l'organizzazione museale a seconda dei diversi utilizzatori e della finalità, sempre mantenendo fissa l'uniformità delle metodologie di calcolo, premessa indispensabile per effettuare *benchmarking* tra diversi enti¹⁰⁹.

PEG

Il piano esecutivo di gestione è disciplinato dall'art. 169 del Testo Unico degli Enti Locali, D.Lgs n. 267 del 2000¹¹⁰, come documento di programmazione finanziaria con lo scopo di organizzare e razionalizzare l'attività degli enti locali. Il PEG si configura come uno strumento basato su criteri di efficienza, efficacia economicità e trasparenza, infatti, contiene dettagliate previsioni circa obiettivi di azione, correlate alle risorse disponibili (flussi finanziari), a specifici indicatori di monitoraggio e alle responsabilità di gestione dei diversi centri di costo.

Dalla lettura della normativa, è possibile evincere tre fasi attraverso cui si realizza il PEG:

- Raccolta ed Elaborazione di tutte le informazioni relative al fabbisogno ed alle risorse eventualmente disponibili, attraverso il coinvolgimento di molteplici soggetti responsabili dei vari settori dell'ente pubblico;

¹⁰⁹ ORELLI R. L., *op.cit.*, p.115

¹¹⁰ Ex art. 11 del d.lg. 25.2.1995 n. 77

- Negoziare tra politica e amministrazione circa la fattibilità degli interventi programmati e Affidamento ai responsabili dei servizi a cui spetta il compito attuativo;
- Gestione sia della fase di entrata (accertamento, riscossione e versamento) sia della spesa (impegno, liquidazione e ordine del pagamento) sotto il coordinamento del dirigente generale.

La normativa non proponendo un modello unico e dettagliato suggerisce una certa autonomia e flessibilità dello strumento; il quale, infatti, integrando indirizzi politici amministrativi in un processo attuativo-gestionale unico, risulta espressione caratteristica di ogni ente pubblico.

Un esempio di utilizzo di tale strumento come sistema informativo contabile di un ente museale è stato descritto da Orelli¹¹¹ relativamente al caso dei Musei Civici Veneziani, gestiti in economia dall'ente comunale di appartenenza.

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) è stato sviluppato in un'ottica di gestione per obiettivi, i quali possono essere successivamente approfonditi attraverso il Piano degli Obiettivi (PdO), documento base del sistema informativo-contabile.

Per ogni obiettivo strategico sono stati individuati ed esplicitati gli indicatori necessari per valutarne il raggiungimento, i tempi limite ed i responsabili delle diverse attività; inoltre, sono riportate informazioni sugli *stakeholder*, l'analisi del personale interno ed esterno e gli indicatori ambientali.

Il fine del PEG-PdO è dunque quello in una logica pro-attiva e non solo di verifica a posteriori di:

- Precisare gli obiettivi derivanti dai fini istituzionali
- Elaborare le strategie
- Soddisfare l'esigenza di monitorare i risultati conseguiti (controllo di gestione)
- Realizzare report gestionali efficienti e tempestivi
- Programmare e controllare in particolare i processi di collocazione delle risorse
- Supportare le riflessioni di carattere organizzativo e agevolare le decisioni di miglioramento di iter/processi procedimenti

Tuttavia, gli indicatori per ogni centro di costo individuati dal PEG non sono sufficienti per una completa misurazione delle *performance* poiché non prendono in considerazione le attività di amministrazione della direzione.¹¹²

¹¹¹ ORELLI R. L., *op.cit.*

¹¹² *Ibidem*

Per questo motivo, nel caso presentato, è stata proposta l'introduzione del bilancio di Missione, come ulteriore modello di *accountability* flessibile e di semplice comprensione per le diverse tipologie di *stakeholders* e di pubblico, attraverso il quale integrare la comunicazione di *mission*, azioni e risultati.

BSC

Con il termine *Balanced Scorecard* (BSC)¹¹³, si intende un «modello di misurazione attraverso dimensioni-chiave della performance e al contempo di gestione strategica delle organizzazioni, che offre un quadro di grande flessibilità».¹¹⁴

La BSC analizza diverse variabili sia economiche-finanziarie¹¹⁵ sia di offerta culturale; quindi, contempla indicatori sia quantitativi sia qualitativi relativi agli aspetti di risorse economiche, di rapporti con gli *stakeholder*, di organizzazione interna e di creazione di capitale intellettuale. Alla luce della presente ricerca, diventa evidente come tale strumento sia indispensabile il collegamento tra la pianificazione strategica e la gestione operativa dell'ente culturale; il quale, potrà perseguire diversi livelli di obiettivi (legati alle attività primarie e secondarie caratteristiche del settore) attraverso l'applicazione e l'analisi di un set di indicatori che possono essere organizzati e correlati in modo verticale e orizzontale.

Il focus di questo modello, proposto originariamente da Robert Kaplan e David Norton¹¹⁶, è la *mission* dell'ente culturale di cui si misura la performance definita la strategia in un'ottica "bilanciata" attraverso quattro prospettive:

- Cliente (*Customer Perspective- Stakeholders*)
- Processi interni (*Internal Business Processes perspective*)
- Apprendimento e Sviluppo (*Learning and Growth Perspective*)
- Economico- Finanziaria (*Financial Perspective*)

Interessante ai fini del presente studio che tenta una lettura trasversale dagli standard agli indicatori di *performance* museale, l'analisi condotta da Marcon¹¹⁷; il quale, riprendendo le

¹¹³ Traducibile in «cruscotto di controllo», SANESI I., *op.cit.*, p. 33

¹¹⁴ SANESI I., *op.cit.* p. 33

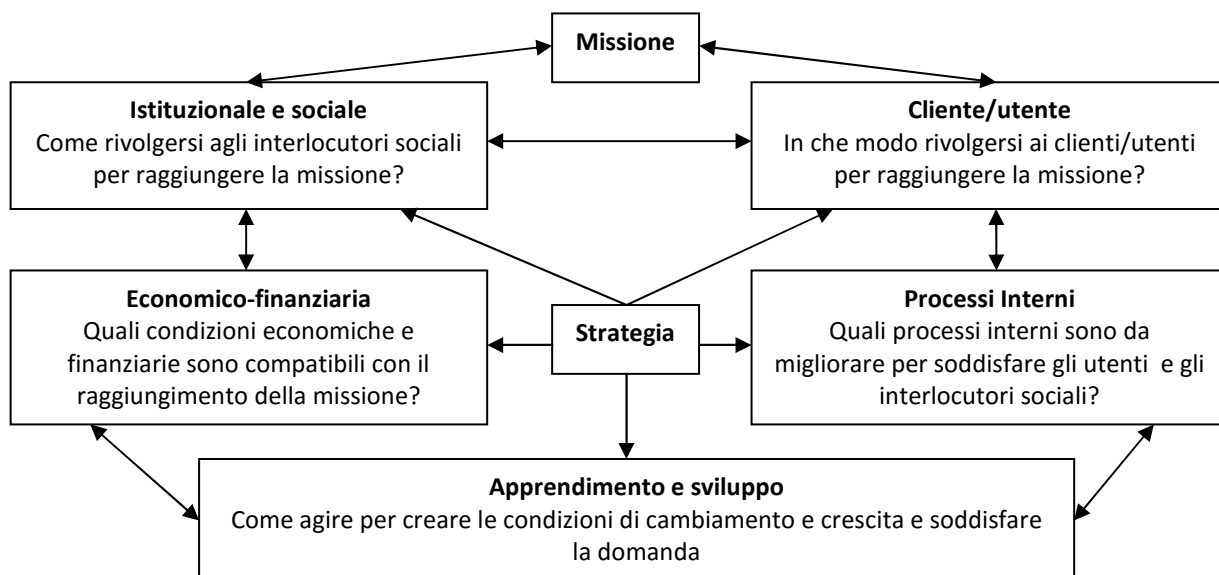
¹¹⁵ «Le misure della performance, che possono essere rappresentate da parametri monetari, di tipo quantitativo numerico e non, devono essere collegate alle strategie perseguite in modo tale che tutte le iniziative, le attività e le competenze interne connesse siano coerenti con il livello decisionale.» PAOLI P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli, Milano 2006

¹¹⁶ KAPLAN R., NORTON D., *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992, pp-71-79; *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996 (a); *Using balanced scorecard as strategic management system*, Harvard Business Review, January-February, 1996 (b), pp-75-85; *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004

PAOLI (2008), Strumenti di misurazione dei risultati per le organizzazioni culturali, in DE BIASE F. (a cura di), *L'arte dello spettatore. Il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*, Franco Angeli, Milano.

indicazioni contenute nell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* del 2000, suggerisce una quinta prospettiva per i musei: ovvero quella "istituzionale e sociale" rivolta al soddisfacimento dei bisogni espressi dagli utenti/pubblico e, aggiungerei alla luce dell'attuale studio, della partecipazione e inclusione dei cittadini/visitatori.

Schema 3.4.4_ La *balanced scorecard* nei musei (aziende pubbliche e no profit)



Fonte: elaborazione da Niven Paul R. di SIBILIO PARRI B., *Il sistema di controllo nelle aziende no profit. Una riflessione sull'azienda culturale*, in CAVENAGO D. (a cura di), *Problematiche di gestione nelle aziende no profit*, Edizioni 31, Trento 2003

Come Marcon rileva, però, le relazioni segnalate nello schema esemplificativo non sono sempre così univoche e lineari: infatti, entrando in gioco le componenti di impatto sociale ed elementi soggettivi come il grado di soddisfazione degli utenti, il sistema di controllo viene coinvolto in termini di complessità. Ciò semplicemente è un fattore di cui tener conto nell'analisi, pur continuando ad utilizzare lo strumento logico.

Altro passaggio delicato dell'applicazione di questo strumento in ambito di gestione museale risulta la declinazione della *mission* in strategie (obiettivi, *standard* di riferimento, target e iniziative) per ogni livello organizzativo.¹¹⁸

¹¹⁷ MARCON G., *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004

¹¹⁸ BERNARDI B., MARIGONDA P., *Lanciare la BSC nei musei: come le "figurine" migliorano la performance*, in RISPOLI M., BRUNETTI G., (a cura di), *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009, pp. 33-34-35

Si riportano alcuni degli indicatori più significativi generalmente utilizzati dal modello BSC¹¹⁹:

Dimensione istituzionale

- Indagini volte a verificare il grado di soddisfazione di autorità pubbliche e private.
- Risorse acquisite e investite.
- Fondi extra-regionali attratti dal museo.
- N. ed entità di contributi privati, liberalità e sponsorizzazioni.
- Contributi soci ordinari e straordinari.
- Contributi per progetti speciali.
- Nuovi soci museo.
- Incidenza degli abbonamenti sul totale dei biglietti venduti.
- N. recensioni positive sui media.

Utenti

- Ricavi da vendita biglietti, cataloghi e altro materiale, servizi diversi.
- Prezzo medio dei biglietti.
- N. visitatori (incremento percentuale per periodo/stagione).
- Composizione del pubblico.
- Percentuale pubblico pagante sul totale.
- Tempo medio visita.
- N. consultazioni archivio.
- N. reclami.
- Valutazione comportamento dei visitatori (ciò che hanno appreso, cosa è rimasto dell'esperienza/visita, opera clou ecc.)
- Indagini sulla soddisfazione visitatori e sulla qualità percepita.
- Metri quadrati superficie espositiva.

Contingency Valutations.

- Interviste dirette ad accertare la disponibilità a pagare per fruire di un servizio migliore per evitare l'ipotesi di cessazione di un servizio.
- Indicatori del valore attribuito ai servizi: costi di trasporto sostenuti, ricavi dal
- pagamento dei diritti d'accesso, abbonamenti legati ai servizi educativi.

Processi interni

- Nuove acquisizioni, restauri eseguiti, oggetti inventariati, prestiti, mostre organizzate, visite guidate, nuove catalogazioni, pubblicazioni scientifiche, convegni organizzati, consulenze offerte ecc.
- Costi unitari per evento (miglioramento dell'efficienza).
- Ore di apertura annue.
- Ore di apertura annue rispetto all'anno precedente (variazione percentuale).
- Attività svolte per scopi didattici e per formazione.

Apprendimento e sviluppo

- Incidenza costo attività formative dipendenti sui costi totali.
- N. dipendenti formati per categoria.
- N. collaboratori.
- N. interventi formativi per il personale.
- N. ore prestate da volontari.

¹¹⁹ SANESI I., *op.cit.*, pp. 36-37

- Percentuale dipendenti laureati.
- Percentuale spesa formazione del personale sul totale costi.
- Indagini per la misurazione del grado di soddisfazione del personale.
- indice di *turnover*.

Dimensione artistica

- N. mostre e loro composizione dei costi.
- N. nuovi allestimenti.
- Mostre in cooperazione.
- N. complessivo (e media) di spettatori per mostra.
- Ripartizione dei ricavi per canale di vendita e per categoria di pubblico.
- Correlazione fra consenso della critica e adesione del pubblico.
- Eventi su richiesta.

Dimensione economico/finanziaria

- Evoluzione temporale ricavi/costi (andamento del tasso di copertura dei costi – autosufficienza economica).
- Evoluzione temporale entrate/uscite (autosufficienza finanziaria)
- Costo medio per visitatore e variazione percentuale su periodi precedenti (Costi totali/N. visitatori).
- Entrate (variazione percentuale rispetto all'anno precedente).

Un'importante integrazione della BSC, sempre formulata dagli autori Norton e Kaplan (2005)¹²⁰, è lo strumento della mappa strategica; ovvero la configurazione delle relazioni causali attraverso cui viene espressa la strategia dell'ente culturale.

La mappa strategica è stata formulata da quale integrazione e supporto del modello della Balanced Scorecard. Mentre la BSC configura gli indicatori multidimensionali, la MS illustra i legami casuali attraverso cui l'impresa si esprime.¹²¹

ROM

Sempre nel solco della letteratura e delle applicazioni relative all'efficienza ed efficacia della gestione museale, rileviamo un ultimo parametro il *Return On Museum*¹²², mutuato dal concetto di ROI (*Return On Investment*) aziendale si pone come base gli standard museali in relazione con elementi del bilancio.

Dainelli, dopo aver effettuato un'attenta analisi comparativa di sistemi di accreditamento e di standard museali internazionali¹²³, propone ed esemplifica il calcolo del rendimento

¹²⁰ NORTON D.KAPLAN R., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino 2005

¹²¹ OLIVIERI, *Processi di controllo e gestione strategica dell'immateriale*, in RISPOLI M. BRUNETTI G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna 2009, p. 450

¹²² DAINELLI F., *op.cit.*

¹²³ Come riferimento, ma non forniscono indici puntuali che comunque dovrebbero essere declinati sulle caratteristiche dei singoli musei.

- 21 questionari di *benchmark elaborati dal Cultural Heritage National Training Organization*
- 9 tavole di verifica della qualità dal *West Midlands Regional Museum Council*
- Standard nazionali e regionali

dell'attività museale incrociando i dati del quadro di controllo del valore culturale e del quadro di controllo economico-finanziario: *tasso di rendimento del museo = valore culturale/risultato caratteristico*.

Per procedere nell'applicazione di tale valutazione, è indispensabile scomporre l'indice globale per singoli processi in modo da individuare le componenti sociali e di risorse che compongono il valore culturale di ogni singola attività e di correlarle ad elementi di natura economica e finanziaria.

«Il calcolo del ROM per ogni singolo processo avviene rapportando il relativo punteggio di valore socio-intergenerazionale al corrispondente margine economico.»¹²⁴

3.5 Tabella quadro sinottico

Attraverso le tabelle che seguono, si è tentato di ricostruire un quadro sintetico dei principali sistemi di accreditamento museale internazionali in relazione a quello italiano e agli obiettivi della Comunità Europea e di qualità del sistema EFQM . Soprattutto, si è cercato un collegamento con il processo di Project Cycle Management (PCM), che come è già stato dimostrato può essere confrontato con un approccio integrato al *cultural planning*.

Infine, sono stati considerati i sistemi di valutazione e *control management* precedentemente illustrati e ricondotti agli ambiti del sistema italiano.

Si evince che sono PEG, BSC e ROM gli strumenti più completi e che considerano la complessità dell'istituzione museale. In particolare, dalla descrizione del PEG si comprende anche le potenzialità della connessione al sistema economico-finanziario e agli indicatori di performance, successivamente elencati e strutturati secondo agli ambiti del sistema italiano.

-
- 9 criteri del Premio Qualità Italia
 - *Benchmarks in collection care e guida pratica security museums, archives and libraries* emanati dal Council for Museums, Archives and Libraries
 - *Accreditation scheme del Museums and Galleries Commission* – Regno Unito
 - *Best practices indicate dal Business Model for Museums del Department for Culture, Media and Sport*
 - *Procedure dettagliate in Spectrum elaborato da Museum Documentation Association*
 - *Procedure in The new Museum Registration Methods, pubblicato da American Association of Museum*
 - *Kit di accreditamento dell'American Association of Museum*

¹²⁴ DAINELLI F., *op.cit.*, p. 272

3.3_Tabella quadro sinottico

FASI	AZIONI	STRUMENTI di supporto alla DECISIONE	FINALITA'	Percorso metodologico per la definizione dei Piani di gestione UNESCO		Modello di Marketing Culturale ed Artistico		Processo di management e	
1. preparazione	definizione di linee guida e definizione del gruppo di ricerca	Focus Group, interviste strutturate e non, scenari testimoni privilegiati	valutare attraverso strumenti di natura non formale (argomentativi o negoziali) in ottica partecipativa		Ambito territoriale. La redazione del piano di gestione deve essere strettamente legata alla volontà di valorizzare il territorio interessato nel suo complesso. In particolare, va considerato con attenzione non solamente il territorio compreso nei limiti del perimetro del sito, ma è necessario stabilire le linee d’azione anche per le cosiddette “zone tampone” e più in generale per tutte le aree attigue interessate al processo di valorizzazione derivante dall’iscrizione nella lista.	Azienda	Missione e Prodotto	Definizione obiettivi strategici	Competenze strategiche e operative; di analisi e ricerca.
2. obiettivi	definizione degli obiettivi cooperazione con i soggetti coinvolti a livello locale (comunità) e nazionale (governo) individuazione esigenze portatori di interesse (dai turisti alla popolazione residente) (ottica cultural planning) analisi del contesto culturale di riferimento (in relazione a componenti socio-economiche e ambientali)	Analisi di Impatto Analisi di Impatto Comunitario Analisi di Impatto economico Analisi di Impatto economico-sociale	rafforzare i processi di comunicazione/condivisione delle politiche e dei loro esiti, esplicitando ai soggetti portatori di interesse i differenti impatti ed effetti						
	3. analisi	<i>individuazione obiettivi strategici</i>	<u>Matrice degli stakeholders</u> Matrice delle Responsabilità Analisi dei Bacini di utenza Analisi Input-Output Analisi del quadro competitivo	prefigurare scenari futuri e interpretare il quadro competitivo	<u>Fase 2a: Analisi conoscitiva delle risorse patrimoniali del territorio</u>	Sistema informativo	Dati Interni		
esame elementi che caratterizzano l’offerta turistica in prospettiva di sviluppo di azioni di marketing territoriale specifico		<u>SWOT Analysis</u> per evidenziare le priorità da considerare nello sviluppo del processo	analizzare le preferenze dei soggetti consumatori/fruitori e produrre previsioni delle domande	<u>Fase 2b: Quadro territoriale e socio-economico</u>	Piano di valorizzazione economica: include obiettivi e programmi al fine della realizzazione di percorsi di sviluppo socio-economico fondati sulla conservazione e valorizzazione del patrimonio (turismo culturale).Piano di promozione, formazione e comunicazione: deve essere considerata la prospettiva del coinvolgimento della comunità locale, in una logica di partecipazione alle scelte che possa tenere conto, ove possibile, anche di una approccio alle decisioni di tipo bottom-up. Ciò è pienamente coerente anche con le intenzioni dell’UNESCO.	Mercato	Consumatori e sponsor		
		Analisi della domanda (metodi previsivi della domanda, deterministici e probabilistici e segmentazione) Valutazione di contingenza Analisi congiunta							
4. elaborazione	<i>individuazione ambiti strategici</i>	<u>Analisi economico-finanziaria</u> Analisi costi e benefici Analisi Multicriteria/multiobiettivo	analizzare la fattibilità economico-finanziaria degli interventi in fase di pianificazione e programmazione, isolando in particolare le ricadute a livello di sviluppo locale	<u>Fase 3: Costruzione Modello di attuazione</u>	Definizione del modello di piano. Il piano in linea generale dovrebbe considerare lo scenario con riferimento alle dimensioni di natura legale, amministrativa, finanziaria e tecnica. In particolare, il piano di gestione dovrebbe definire un modello di gestione delle risorse di carattere storico, culturale e ambientale, capace di guidare le decisioni in materie di pianificazione urbanistica ed economica dell’area, al fine di valorizzare lo sviluppo delle risorse “distintive” del territorio, nei termini della conoscenza, conservazione e valorizzazione.	Sistema informativo	Dati Interni	Attuazione e gestione dei processi	Competenze organizzative, informatiche e tecnologiche.
	elaborazione di piani e politiche e/o formulazione di suggerimenti formulazione di scenari alternativi da valutare in funzione del livello di conseguimento degli obiettivi fissati allo step 2 (logica del miglior compromesso tra gli elementi costitutivi del turismo sostenibile)	Analisi/Valutazione di Impatto comunitario Valutazione di Impatto Ambientale Valutazione Ambientale Strategica Metodi della	produrre la stima del valore dei beni e la valutazione dell’uso sociale delle risorse;	<u>Monitoraggio e Feedback</u>	Controllo e monitoraggio del piano di gestione. Il documento proposto dal Ministero dei Beni Culturali, attesta in maniera chiara la necessità di un opportuno sistema di indicatori, che “trasformano le informazioni e i dati in elementi misurabili, cifre, stime, percentuali, tassi di incremento, valutazioni quantificabili o ispezioni ripetibili e documentabili e costituiscono la base del monitoraggio”. Lo schema delineato pare dotato di un’estrema chiarezza ed è coerente con le proposizioni del presente lavoro, in particolare in riferimento alla necessità di un approccio interdisciplinare nella redazione del piano di gestione, pervaso comunque da elementi di natura manageriale, che sappia anche appoggiarsi su una coerente traduzione delle strategie, derivate dalla mission, nelle politiche adottate e al tempo stesso su un efficiente ed efficace sistema di monitoraggio, capace di utilizzare, perlomeno in parte l’approccio della misurazione delle performance.	Azienda	Analisi Obiettivi Pianificazione Implementazione Monitoraggio Prodotto artistico Prodotto spin-off Customer service Esperienza		
	<i>1.individuazione di proposte di soluzioni alternative</i> <i>2.supervisione del Comitato scientifico del progetto</i> <i>3. sviluppo linee guida per l’orientamento del piano strategico</i>	Ricerca Operativa Negoziazione	fornire un supporto alle decisioni e alla scelta tra alternative. In specifico, nei problemi di individuazione delle destinazioni funzionali ammissibili e più opportune nell’individuazione delle priorità di intervento e nella strutturazione di gerarchie di preferibilità	<u>Implementazione del Piano di Gestione</u>					
5. monitoraggio		Controllo di Gestione <u>Analisi delle Performances</u>	fornire un mezzo per apprendere le modalità più corrette dell’operare, tanto nei processi di implementazione, quanto nelle fasi finali e di verifica, in cui più tangibili sono le ricadute e gli effetti della programmazione			Sistema informativo	Prezzo Distribuzione Promozione	Analisi della performance	Competenze in materia di monitoraggio e analisi dei livelli di servizio, economico gestionali.
	individuazione di eventuali criticità del processo e attuazione di misure adeguate	Audit strategico (ex post)	rendere conto dell’efficacia delle politiche o degli interventi anche per effettuare il riesame del <i>management</i> , in particolare per le organizzazioni di natura pubblica	<u>Monitoraggio e Feedback</u>					
Fonte	Tabella "Passaggi del processo di pianificazione strategica dello sviluppo del turismo sostenibile, integrato in ottica di cultural planning, con evidenza sugli strumenti di valutazione e delle finalità" (Brigato, Coscia, Curto, Fregonara, 2014).			Francesco Badia, «L’esigenza di elementi manageriali nei Piani di gestione UNESCO», <i>Università degli Studi di Ferrara-Dipartimenti di Economia Istituzioni Territorio</i> , Ferrara, Quaderni DEIT, numero 29, Dic 2007, pag. 24-27		François Colbert, <i>Marketing delle arti e della cultura</i> , Etas, Milano 2009 (seconda edizione), pag.13			

Tabella 3.4.1 - Sintesi dei passaggi normativi di istituzione di alcuni sistemi di accreditamento internazionali e nazionali

	ANNO	ELEMENTO	DESCRIZIONE	PROCEDURA	REQUISITI
STATI UNITI	1971	American Association of Museums Museum Advancement & Excellence Accreditation Program è un sistema di valutazione che porta al riconoscimento nazionale di musei, indipendentemente dalle dimensioni e dalla collocazione; infatti, riflette le caratteristiche e la varietà dei musei nelle differenti discipline, dimensioni di budget, tipologia di collezioni.	Rafforza i musei nella loro individualità e innalza il livello dell’intera professionalità museale fissandone l’etica e le best practices	1. Self-study questionnaire (questionario di autovalutazione) 2. The visiting committee’s site visit and report (sopralluogo) 3. The Commission decision (decisione della Commissione)	mission definita: essere un ente senza fini di lucro o appartenere ad un ente pubblico con natura educativa; apertura al pubblico da almeno da due anni e per almeno mille ore all’anno
			Riconosce l’eccellenza dei singoli musei e della comunità museale; certificandone la qualità, infatti, acquisiscono una maggiore consapevolezza dei loro obiettivi e rafforzano i rapporti con gli altri musei.		presenza stabile e continuativa di una figura professionale con competenza museale di gestione delle risorse finanziarie, le quali devono essere sufficienti per garantire l’operatività del museo stesso
			Rappresenta il primo veicolo per il raggiungimento della qualità e la selfregulation perchè lo sottopone a verifiche periodiche della programmazione e alla valutazione del raggiungeimento degli obiettivi espressi nella mission, oltre che al soddisfacimento dei bisogni del pubblico		documentare la propria accreditabilità attraverso la presentazione regolare di programmi di attività e di mostre che seguano standard definiti, così come per la documentazione, mantenimento e cura delle collezioni (di cui deve essere proprietario all’80%)
	2005	Revisione del Self study questionnaire	Questionario a risposte multiple, mentre prima era più discorsivo ed è stata aggiunta una guida alla compilazione.	I nuovi documenti riflettono i cambi più importanti nei campi seguenti:	eliminazione della richiesta di un budget minimo istituzionale
				public accountability (responsabilità) e community engagement (il museo deve essere inclusivo e offrire opportunità di partecipazione) sottolineando il public service role (intellectually and physocally accessible)	il museo deve avere una sede fisica (no musei virtuali)
				planning and sustainabilitt attraverso measuring achievement (definizione e valutazione dei risultati) e accomodation of complex partnerships and governance	presenza non solo di una persona a tempo pieno retribuita, ma ora deve avere one paid professional staff e a full-time director
GRAN BRETAGNA	Anni '70	Progetto di accreditamento promosso dalla Museum Association,	Gli obiettivi fissati sono risultati al di sopra delle capacità della maggior parte dei musei inglesi: risultato non applicabile		
	1988	Adozione del Registration Scheme for Museums and Galleries da parte della Musem & Galleries Commission, su impulso della Museums Association	Gestito dal Museum Libraries & Archives Council (agenzia governativa per musei, biblioteche e archivi nata nel 2000) in collaborazione con le agenzie regionali dei musei, con gli enti locali inglesi, irlandesi, gallesi e scozzesi, fino al 1 ottobre 2011.	Fase 1: 1988-1995	Le linee guida propongono tredici condizioni di base per l’accredimento.
			Il sistema di accreditamento inglese è servito da modello per molti altri paesi. Alto numero dei musei aderenti: ad oggi risultano più di 1800 su circa 2500.	Fase 2: 1995-2001. Aggiunta di un documento programmatico che dichiarasse missione, finalità, obiettivi chiave dell’istituzione.	I musei accreditati devono aderire agli standard minimi fissati nella gestione e studio delle collezioni e nei servizi che offrono al pubblico.
	1997	Designation Scheme	Per le collezioni non nazionali, ma di interesse nazionale e internazionale, basate sulla loro qualità. Al momento hanno aderito 138 musei.		
	2004	Il Registration Scheme è stato rinominato Accreditation Scheme	Incoraggia a raggiungere gli standard minimi, proponendo una base etica condivisa tra tutti i musei	L’Accreditation Scheme è supervisionato da un Accreditation Committee formato da professionisti dei musei.	
			consente ai musei e alle loro direzioni di assestare le loro attuali performance, li supporta nell’individuare, pianificare e nello sviluppare i servizi e, al tempo stesso, fornisce un benchmark per sponsor e donatori che vogliano supportare il museo	Ogni anno il museo deve compilare un rapporto che fotografa la sua situazione rispetto agli standard e ogni cinque anni deve ripetere la procedura.	
			rafforza la pubblica consapevolezza che il museo gestisce le collezioni con responsabilità, nell’interesse delle generazioni presenti e future	La procedura è scaricabile dal sito www.mla.gov.uk .	

	2011	Passaggio di gestione dell'accREDITamento: l'Arts Council ha assunto alcune delle funzioni del MLA e si occupa della gestione dei musei e delle biblioteche.	L'Arts Council ha ora la responsabilità di:The Renaissance in the Region, programma di valorizzazione e messa in rete di risorse a livello regionale nato nel 2001; accreditation; library developement; export licence	Obiettivo: innovazione e il progresso dei musei fornendo materiali e risorse negli ambiti dei seguenti campi: care of the collections, access, learning, inclusion and diversity.	<p>Maggiore attenzione ai visitatori, grazie allo sviluppo di strumenti adeguati per migliorare la qualità dell'apprendimento .</p> <p>Maggiore cura dei locali e delle zone di sosta, di una segnaletica chiara e comprensibile sia interna che esterna, di una più ampia diffusione delle informazioni riguardanti gli orari di apertura e di chiusura.</p> <p>La richiesta di una più efficace programmazione per il recupero degli arretrati nella catalogazione e per un miglioramento qualitativo della stessa.</p> <p>La richiesta di una più significativa valorizzazione delle risorse umane, grazie a più dure procedure di reclutamento e piani di formazione continua per favorire la crescita professionale.</p>
FRANCIA	1945	Ordinanza provvisoria del settore delle Belle Arti (13 luglio 1945, n. 1546) e relativo Regolameto di attuazione (decreto 31 agosto 1945, n. 2075)			
	2002	Legge n. 5 del 4 gennaio, confluita nel libro IV del Codice del Patrimonio (2004)	Creazione del marchio "Musei di Francia", per l'armonizzazione dello statuto dei musei indipendentemente dalla natura giuridica e dalla tipologia e per la definizione di un corpo minimo di regole comuni che garantiscano il rispetto delle funzioni essenziali.	I musei nazionali e gli altri musei statali dotati di statuto sono inseriti direttamente nella lista. L'inserimento nella lista, per gli altri musei anche privati, avviene su base volontaria.	Conservare, restaurare, studiare e arricchire le collezioni; contribuire al progresso della conoscenza e della ricerca e alla loro diffusione
			Dei 1191 musei registrati nel 2005 dal Ministero, solo 34 Musei nazionali fanno capo direttamente al Ministero della Cultura.	Documenti da produrre da parte dei musei privati: effettiva disponibilità del bene con inventario aggiornato dei beni conservati, programmazione con obiettivi scientifici e culturali con relative risorse individuate in materia di collezioni e personale, museografia, educazione, diffusione e ricerca.	Rendere accessibile il patrimonio ad un pubblico più ampio possibile
			La normativa non contiene precise indicazioni sulla gestione tecnico-scientifica del museo,ma linee guida aggiornate periodicamente che non si traducono in indicatori di performance.	Disposizioni di particolare interesse: tenuta e aggiornamento dell'inventario dei beni acquisiti a titolo oneroso o gratuito (sottoposto a verifica ogni 10 anni); creazione di un servizio per l'accoglienza dei pubblici, la diffusione, l'animazione e la mediazione in ogni museo; qualificazione dei responsabili di alcune funzioni essenziali (attività scientifica, accoglienza dei pubblici, restauro); individuazione delle autorità scientifiche competenti ad esprimere un parere in merito a proposte di acquisto e di restauro dei musei non statali.	Progettare e realizzare attività di educazione e di diffusione tendenti ad assicurare un accesso alla cultura uguale per tutti
ITALIA	1998	D. Lgs 112/1998 avvio del dibattito su standard di qualità e musei in Italia	Attua la distinzione fra le funzioni di tutela riservate allo Stato e quelle devolute agli enti territoriali. Prevede il trasferimento di musei e beni culturali dallo Stato agli enti locali e sancisce la necessità da parte degli enti gestori, destinatari di tali beni di: “osservare nell'esercizio delle attività trasferite ... standard minimi ... in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione dei rischi”.		
	1999	Primo convegno sugli standard tenuto a Firenze in collaborazione con la Regione Toscana e primo documento italiano sugli standard licenziato dal gruppo di lavoro nominato dalla Conferenza delle Regioni: “Standard per i musei italiani”.	Fasi cruciali del dibattito da cui ha preso le mosse il gruppo di lavoro che ha prodotto l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.		

	2001	"Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” emanato con Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali il 10 maggio 2001	Deve inoltre essere sottoposto a un lavoro di adattamento e schematizzazione per la traduzione in pratica. Questa operazione è lasciata alla volontà e alle iniziative delle Regioni: per questo genera una pluralità di requisiti e parametri che, seppur sviluppati da una matrice comune, delineano sistemi di riconoscimento in alcuni casi solo vagamente commensurabili tra loro.		L’Atto di indirizzo ha individuato 8 ambiti di applicazione degli standard:
	2004	L’Atto di indirizzo deve naturalmente tener conto del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D. Lgs. 42/2004).			
REGIONE PIEMONTE	2003	Inizio del lavoro di definizione degli standard regionali	A partire dal 2003, la Regione Piemonte ha avviato un piano di lavoro per la definizione a livello regionale degli standard museali, in applicazione all’Atto d’indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” approvato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali con D. Lgs. 10 maggio 2001.	1. costituzione di commissioni di esperti che definissero gli standard regionali, per ciascuno degli ambiti di <u>funzionamento dei musei</u> ;	
				2. presentazione dei risultati e condivisione/confronto con gli operatori museali piemontesi;	
				3. successiva pubblicazione degli standard con relative istruzioni ed eventuali approfondimenti, in un'apposita collana intitolata 'Materiali per i Musei‘ scaricabile dal sito ww.risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it	
	2009-2010	Accreditamento su base volontaria	In due anni (2009-2010) sono stati accreditati 25 musei, con caratteristiche istituzionali molto diverse. I punti in cui i musei risultano più forti sono il rapporto con il pubblico, con il territorio e la valorizzazione. Più deboli invece riguardo alla carenza di risorse, alla fragilità dei profili professionali e alla precarietà del personale. Il processo si è sviluppato con molta lentezza. Inoltre, L’accredimento rischia di non coinvolgere i musei statali.	Registrazione e avvio della procedura: <ul style="list-style-type: none">• Autovalutazione: compilazione dei questionari• Istruttoria (da parte della Commissione tecnica): Analisi delle risposte, incontri e sopralluoghi. Si chiude con l’invio alla Commissione consultiva di un documento di valutazione composto da un’analisi delle risposte e da un giudizio. <ul style="list-style-type: none">• Verifica (da parte della Commissione consultiva): Analizza il documento prodotto dalla Commissione tecnica e trasmette alla Regione un giudizio sintetico (accreditabile – non accreditabile – accreditabile sub condizione) con il documento di valutazione revisionato• Accredimento (Regione): Valuta il giudizio della Commissione consultiva, lo approva e trasmette l’esito al Museo	<div>Il Museo è accreditabile quando: nessuno dei parametri è sotto soglia, a meno che il parametro risulti poco pertinente. Gli eventuali requisiti con valori sotto soglia non condizionano negativamente il funzionamento del museo</div> <div>L’accredimento sub condizione può dar luogo a un accreditamento temporaneo per due o tre anni, qualora il museo abbia formalmente approvato o in corso di approvazione programmi di adeguamento. Passato questo periodo, una verifica formale porterà a una valutazione a tempo indeterminato con esito positivo o negativo.</div>

EFQM	ITALIA	USA		UK	FRANCIA
Focalizzazione dell’attenzione sui clienti/utenti	I. Status giuridico	Characteristics of an accreditable museum:•Public trust and accountability: il museo identifica la comunità cui fa riferimento e ne rispetta le complessità in spirito di <u>inclusiveness</u> .	I. Signature Page (registrazione)	Sezione I: Governo e gestione del museo 1.1 Statuto valido per l'organo di governo del museo 1.2 Disposizioni adeguate per la gestione 1.3 Disposizioni soddisfacenti per la proprietà delle collezioni 1.4 Disposizioni per l'occupazione stabile della sede 1.5 Una base finanziaria solida e sicura 1.6 Documento di piano che contenga le finalità del museo, gli obiettivi chiave, gli obiettivi specifici, e il piano di spesa 1.7 Piano di emrgenza 1.8 Personale adeguato per consistenza numerica ed esperienza per adempiere alle responsabilità del museo 1.9 Assunzione del personale e procedure di gestione 1.10 Accesso alle consulenze professionali 1.11 Input professionale allo sviluppo delle politiche e ai processi decisionali 1.12 Ottemperanza alle norme viginte e ai regolamenti in materia di sicurezza e di pianificazione	Legge 4 gennaio 2002, n. 5Art1. La denominazione "Musée de France" può essere attribuita ai musei appartenenti allo stato, a enti morali di diritto pubblico o ad enti morali di diritto provato senza scopo di lucro. Art. 2 I musei di Francia hanno compiti permanenti di: a) conservare, restaurare, studiare ed accrescere le loro collezioni; b) rendere le loro collezioni accessibili ad un pubblico più ampio possibile; c) progettare e realizzare attività di educazione e di diffusione tendenti ad assicurare un accesso alla cultura uguale per tutti; d) contribuire ai progressi della conoscenza e della ricerca e alla loro diffusione.
		•Mission & planning: il museo ha ben chiara la sua missione e lavora per raggiungerla. Utilizza la valutazione del suo successo per valutare e migliorare le sue attività.	II. Museum Profile (profilo del museo)		
Sviluppo e coinvolgimento del personale	II. Assetti finanziari	•Financial stability: il museo acquisisce, gestisce e spende il denaro per compiere la sua missione.	III. Public Trust & Accountability (comunità, pubblico, trasparenza) VIII. Financial Stability (aspetti finanziari)	Sezione III: Strutture per i visitatori 3.1 Una varietà di strutture pubbliche accessibili, o informazione sulle strutture pubbliche più vicine qualora queste non fossero disponibili in sede 3.2 Orientamento e segnaletica sia interna che esterna 3.3 Assistenza ai visitatori 3.4 Disposizioni formali per la manutenzione delle aree utilizzate dai visitatori 3.5 I musei devono offrire ai visitatori delle strutture di qualità adeguata ad un museo che si propone come struttura a livello nazionale	Decreto 25 aprile 2002, n. 628 Titolo I: Alto Consiglio dei Musei di Francia Titolo II: Denominazione "Musées de France" Titolo III: Disposizioni relative alle qualificazioni richieste ad alcuni professionisti (ambito scientifico e di restauro)
	III. Strutture	•Facilities & risk management: il museo dispone delle sue strutture in modo da soddisfare i bisogni delle collezioni, del pubblico e del personale, garantendo la loro sicurezza, programmando le manutenzioni, mantenendole pulite e in ordine, e proteggendole da rischi e perdite.	IX. Facilities & Risk Management (strutture e sicurezza)		
Condivisione di rapporti di partnership con i fornitori	IV. Personale	•Leadership & organizational structure: il museo dispone di una direzione e di personale che lavorano per la propria missione e hanno chiara e condivisa cognizione dei ruoli e delle responsabilità.	V. Leadership & Organizational Structure (direzione e struttura organizzativa)	Sezione IV: Gestione delle collezioni 4.1 Una politica per l'acquisizione e l'alienazione approvata dall'organo esecutivo o dagli organi delegati 4.2 Predisposizione di un manuale per le procedure di documentazione 4.3 Gestione delle procedure primarie di documentazione, come definite da Spectrum 4.4 Elaborazione di un Piano scritto di documentazione, che predisponga misure per eliminare gli arretrati, inclusa la tempistica 4.5 Azioni per contenere i rischi di danneggiamentoe deterioramento delle collezioni 4.6 Valutazione da parte di esperti dei provvedimenti per la sicurezza e attuazione delle raccomandazioni; una revisione da effettuare almeno ogni 5 anni 4.7 Ilmuseo deve essere già in possesso di una collezione significativa in relazione ai suoi obiettivi dichiarati 4.8 La politica e la pratica del museo devono consistere nel collezionare oggetti-e relative informazioni- di portata e rilevanza nazionale 4.9 Le collezioni del museo devono essere soggette a standard di cura e gestione appropriati	Titolo IV: Organi scientifici competenti in materia di acquisizioni e di restauro dei beni destinati alle collezioni e in materia di declassamento Titolo V: Tarsferimento di proprietà dei depositi dello Stato
	V. Sicurezza				
Miglioramento continuo ed innovazione	VI. Gestione e cura delle collezioni;	•Collections stewardship: il museo conosce le proprie collezioni, individua ciò che manca, le studia secondo gli standard di ricerca, ne garantisce la conservazione e al tempo stesso la più ampia consultazione da parte del pubblico.	VI. Collections Stewardship (cura e gestione delle collezioni, nuove acquisizioni)	Sezione II: Servizi agli utenti 2.1 Informazioni pubblicate sulla sede, sugli orari di apertura e sui servizi 2.2 Serviz e strutture che permettono l'accesso di un ampio pubblico di utenti 2.3 Consultazione degli utenti sui servizi forniti 2.4 Collezioni e disponibilità delle relative informazioni agli utenti 2.5 Interpretazione delle collezioni per favorire l'apprendimento e il godimento degli utenti 2.6 Le politiche espositive del museo devono riflettere l'intera varietà delle collezioni 2.7 Il museo deve fornire consulenze professionali e autorevoli nonché consigli inerenti a tutti i campi del suo operato al pubblico ed ad altri musei 2.8 Il museo deve fornire al pubblico strutture adeguate per lo studio e le ricerche	Titolo VI: Prestiti e depositi dei beni che costituiscono le collezioni dei Musei di Francia appartenenti allo Stato o ad enti pubblici statali Decreto 2 maggio del 2002, n. 852
Gestione delle attività in termini di processi					
Leadership e coerenza degli obiettivi	VII. Rapporti con il pubblico	•Education & interpretation: alta qualità (high quality) delle attività, contenuti appropriati per ogni tipo di pubblico. Il museo deve accertarsi dell’efficacia delle attività e basarsi sui risultati per migliorarle.	VII. Education & Interpretation (pubblico e attività educative, strategie e	Titolo I: Inventario dei beni Titolo II: Servizi di accoglienza dei pubblici, di diffusione, di animazione e di mediazione culturale Titolo III: Controllo specifico e tecnico	Titolo IV: Disposizione transitorie e finali
Responsabilità pubblica	VIII. Rapporti con il territorio		X. Wrap up		
Orientamento ai risultati			XI. Documentary evidence (documentazione allegata)		

OBIETTIVI POLITICA EUROPEA	PCM	EFQM	ITALIA					PEG	BSC	ROM
distinzione tra obiettivi e strumenti	Formulazione dell'idea progettuale enunciata dal soggetto proponete: definizione di obiettivi chiari e realistici	Focalizzazione dell’attenzione sui clienti/utenti	I. Status giuridico							
definizione dei fini del progetto con benefici per il target group										
formulazione di ipotesi circa i fattori di rischio										
individuazione del quadro di riferimento delle politiche culturali, del territorio e di sviluppo locale		Sviluppo e coinvolgimento del personale	II. Assetti finanziari		VIE					
ricognizione delle competenze, risorse umane e conoscenze disponibili			III. Strutture							
analisi della capacità di gestione dei soggetti pubblici e privati coinvolti	Identificazione dell'azione principale di riferimento: individuazione delle condizioni di contesto del progetto	Condivisione di rapporti di partnership con i fornitori	IV. Personale		VIE					
prospettive di ricaduta economica e finanziaria del progetto			V. Sicurezza							
sostenibilità dei benefici generati a lungo termine										
evidenziare il patrimonio culturale comune nel rispetto delle diversità regionali e nazionali	Definizione delle fasi e delle operazioni del progetto e del modello dinamico di gestione	Gestione delle attività in termini di processi	VI. Gestione e cura delle collezioni;		VIC					
promuovere le diversità culturali										
conservare il patrimonio										
sostenere gli scambi culturali non commerciali per la coesione economica e sociale		Leadership e coerenza degli obiettivi	VII. Rapporti con il pubblico	VIS	VIE					
incoraggiare la creazione artistica e letteraria										
porre in primo piano la cooperazione con paesi terzi e le organizzazioni internazionali competenti	Gestione del progetto e sua realizzazione: interpretazione e implementazione degli obiettivi di politica culturale richiesti dall'Unione Europea	Miglioramento continuo ed innovazione	VIII.Rapporti con il territorio							
		Responsabilità pubblica								
		Orientamento ai risultati								

INDICI ECONOMICI E FINANZIARI	
Indicatori di autonomia economico/finanziaria	
·	Ricavi vendita biglietti/Ricavi totali.
·	Ricavi vendita biglietti e bookshop/Ricavi totali.
Indicano la capacità di generare risorse finanziarie attraverso la fonte tipica dei musei: i biglietti d'ingresso ed il bookshop, misurando anche l'indipendenza economica.	
Indicatori di autonomia economica	
·	Ricavi propri (Biglietti, bookshop, fund raising, sponsorizzazioni/liberalità, progetti europei, ecc.)/Ricavi totali
·	Contributi enti pubblici/Ricavi totali
·	Erogazioni liberali/Ricavi totali
·	Indice market to mission : Ricavi commerciali (in tutte le forme; ingressi, attività commerciali, membership, ecc.)/Costi per servizi.
·	Indice di redditività: Reddito al netto delle imposte/Costi totali.
Indice di indipendenza finanziaria	
·	Patrimonio Netto/Capitale Investito (totale passività)
·	Indica la capacità di finanziarsi con capitale proprio.
Indice di copertura finanziaria	
·	Patrimonio netto/Immobilizzazioni nette (maggiore o uguale a 1)
·	Indica la capacità del patrimonio netto del museo di finanziare le immobilizzazioni.
·	Interessi passivi/Totale indebitamento.
·	Indica il costo dei finanziamenti.
Indicatori di liquidità	
·	Quick ratio – quoziente di liquidità normale (maggiore o uguale a 1) : Attività a breve e rimanenze/Passività a breve termine.
·	Current ratio – quoziente di disponibilità (fra 1 e 2) : Attività a breve/Passività a breve.
·	Margine di struttura (positivo o comunque non negativo, altrimenti significa che parte del fabbisogno durevole è coperto da debiti) : Capitale netto al netto delle Immobilizzazione nette.
·	Capitale circolante netto (positivo o comunque pari a zero): Attività correnti al netto delle Passività correnti.
Indicatori di efficienza	
·	Grado di aggiornamento della contabilità e del sistema informativo extra contabile.
·	Costo personale amministrativo/Costo totale del personale.
·	Costo personale amministrativo e consulenze esterne /Costi totali.
·	Tasso di efficienza operativa del museo: Totale ricavi e proventi/Totale costi di struttura.
·	Costo medio per visitatore.
·	Costo medio per ore di apertura.
·	Costo medio per mq.
·	Tariffa media d'ingresso/Costo medio per visitatore.
Esprime il grado di copertura economica riconducibile alla vendita dei biglietti.	

INDICATORI STRUTTURE	
Incidenza di costi di locazione	
·	Canone di locazione annuo o indennità di occupazione/Mq.
Efficienza Energetica	
·	Costi per energia (elettrica e gas)/Mq.
Spese di manutenzione	
·	Costi di manutenzione edificio/Mq.
·	Costi di manutenzione a contratto/Costi Totali.
·	Numero di interventi pulizia settimanali.
INDICATORI PERSONALE e SICUREZZA	
Indicatori di ordine generale	
·	Indicatori di efficienza
-Costo del personale/Costi complessivi.	
-Costo del personale/Entrate istituzionali.	
-Costo del personale/Entrate da fund raising e progetti speciali-	
-Investimento del TFR.	
·	Indicatori di efficacia
-Adeguatezza del personale: Quantità risorse umane/N. opere o Mq o Totale attività di bilancio.	
-Numero ore lavorate/Numero ore disponibili.	
-Numero ore straordinarie/Numero ore lavorate totali.	
-Presenza di un job profile costantemente aggiornato.	
-Tasso di assenteismo medio.	
-Incidenza di rapporti di lavoro a tempo indeterminato.	
-Presenza di una politica retributiva.	
-Presenza di un piano di promozione e produttività.	
-Tasso di crescita e rinnovamento.	
-Tasso di scolarità(% laureati).	
-Tasso di formazione (ore di formazione per ciascun dipendente).	
-Età media del personale.	
-Tasso di rotazione.	
-Tasso di competenze.	
·	Per livelli dirigenziali
-Tasso di leadership e reputazione.	
-Tasso di competenza emotiva e problem solving.	
-Tasso di competenza relazionale ----àgestione partecipativa, rapporti con territorio, altri enti, fund raising ecc).	
·	Indagini di clima
-Motivazione del personale.	
-Orientamento al breve/medio/lungo termine.	
-Coesione dello staff (-àallineamento, orientamento, visione olistica, coerenza della cultura manageriale).	
·	Diversità e pari opportunità
-N. di donne sul totale dei lavoratori.	
-N. di lavoratori stranieri su lavoratori totali.	
-Verificare le possibilità di carriere per genere.	
·	Contenziosi in materia di lavoro
-Grado di conflittualità tra il museo e i propri lavoratori --ànumero di contenziosi in essere nel corso del periodo e loro esiti.	
·	Salute e sicurezza
-Tasso di infortuni sul lavoro.	
-Tipo di infortuni subiti.	
-Forme di copertura assicurativa---àtipologia di assicurazione, tipologia di copertura, massimale garantito ecc.	

INDICATORI GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI	
Indicatori di efficacia	
·	Individuare i parametri per l'incremento di una collezione (a partire da autenticità e coerenza).
·	Modalità di accrescimento : conoscere le principali modalità di incremento per una collezione museale (prelazione, acquisto coattivo, acquisto a trattativa privata, donazione, cessione in pagamento imposte, comodato ecc.).
·	Presenza di scheda per procedure acquisitive.
·	Procedure di valorizzazione (per fini di prestito, assicurazione, donazione ecc.)
·	Iscrizione in bilancio di un apposito fondo per piano di acquisizione nuove opere.
Indicatori di efficienza	
·	N. acquisizioni sul mercato 201____/N. acquisizioni ultimi 10 anni.
·	N. donazioni ricevute 201____/N. donazioni ultimi 10 anni.
·	N. permutate 201____/N. permutate ultimi 10 anni.
·	Grado di arricchimento: N. opere acquistate o ricevute in donazione/N. opere possedute.
·	Capacità di sviluppo delle collezioni: N. opere acquisite/N. opere esposte.
E' indubbio che l'attività di R&S del museo ne influenza la reputazione e l'accreditamento in campo nazionale ed internazionale condizionandone la capacità di acquisire risorse (per scambi di esperienze, prestiti, coproduzioni, fund raising ecc.)	
Gli elementi del valore che possiamo riconoscere sono:	
·	La qualità e la riconoscibilità del personale scientifico e curatoriale del museo e del progetto culturale complessivo (identità e posizionamento);
·	La qualità e la condivisibilità delle scelte di tutela e conservazione e dei programmi di valorizzazione;
·	L'accessibilità delle collezioni e degli archivi per attività di studio e ricerca;
·	L'accessibilità delle collezioni e degli archivi per attività di valorizzazione congiunta (prestiti e scambi)
Indicatori politiche ricerca e studio	
·	Presenza dell'area R&S e di politiche:
Rivolte all'heritage > capitale tangibile ma non riproducibile (opere uniche di cui tutela, conservazione, riduzione rischio estinzione/esauribilità)	
Rivolte al knowledge capital > capitale intangibile e riproducibile (conoscenze ereditate: (stock – conoscenza distrutta + conoscenza prodotta) = differenziale);	
-	Indicatori di misurazione del benessere culturale per la comunità territoriale (heritage + knowledge capital = asset);
-	Indicatori di equità: mantenere l'asset anche per le generazioni future.
·	Presenza di una politica museale di tutela:
-	Preventiva;
-	Indiretta;
-	Integrata (partecipazioni a reti o sistemi di beni culturali).
·	Ammontare e fonte (ente finanziatore) dei finanziamenti ricevuti per l'attività di ricerca, distinguendo tra quote ricevute quale finanziamento istituzionale e quote destinate a specifici progetti di ricerca in seguito a una valutazione di merito.
·	Breve scheda delle borse di studio concesse e ricevute per l'attività di ricerca che indichi il relativo importo e l'eventuale ente finanziatore.
·	Altre iniziative e investimenti per l'alta formazione (per es. stage, corsi ecc.).
·	Investimenti per formazione e per valorizzazione dei giovani talenti.
·	Indicatori sulla multidisciplinarietà.
·	R&S on web: elenco dei progetti di ricerca in corso nell'anno di riferimento e indicazione dello spazio web (o di altra fonte agevolmente accessibile) in cui poter consultare elenco dei programmi/progetti di ricerca in corso.
Indicatori di input	
·	Investimenti dedicati all'area R&S in un anno (oppure nel triennio).
·	N. di ricerche.
·	Ore uomo impiegate (dipendenti + collaboratori).

· N. personale dedicato all'attività di ricerca (dipendenti + collaboratori)/totale personale museo (dipendenti +collaboratori).
· % Investimento dedicato alla ricerca.
Indicatori di output
· N. partnership area R&S.
· N. collaborazioni scientifiche.
· N. rapporti con altri musei e/o enti affini per politiche di R&S:
· N. pubblicazioni.
· Elenco delle pubblicazioni scaturite da progetti di ricerca condotti dal museo distinguendo tra peer reviewed e non, e indicando relativo impact factor.
· Breve scheda delle citazioni di pubblicazioni effettuate negli anni precedenti a quello di riferimento, indicando il relativo Citation Index.
· N. opere soggette a studi.
Indicatori di outcome
· N. pubblicazioni effettuate/ N. pubblicazioni programmate.

RAPPORTI CON IL PUBBLICO	
Indicatori di accesso.	
·	Web (reperibilità, tempestività, numero di links, servizi di search: possibilità di personalizzazione)
·	Raggiungibilità (collegamenti e segnaletica)
·	Identificazione/visibilità esterna (insegna e segnaletica)
·	Regolarità e continuità del servizio (orari e informazioni, tempi di apertura, numero ore di apertura annue)
·	Totale giorni di apertura e totale ore di apertura (escluse le aperture straordinarie)
·	Accessibilità generale: N. medio ore di aperura settimanali in
·	Grado di accessibilità: N. gg apertura annuali/365 x 100 (in rapporto al volume di attività In termini di giorni)
·	Mq area espositiva, biblioteca, bookshop ecc./ Mq totali.
·	Utilizzo capacità produttiva : N. visitatori totali/Mq accessibili al pubblico (sottoutilizzazione/ sovraffollamento)
·	Accessibilità economica (congruità prezzi, agevolazioni).
·	Accessibilità utenti con redditi bassi;; Ore settimanali ad accesso gratuito/Totale ore settimanali (Funzione sociale ed educativa).
·	Biglietto: previsione di omaggi.
·	Efficienza del prezzo di ingresso: Costo personale addetto ingresso e accoglienza (dipendenti + collaboratori) / N. di visitatori totali.
·	Presenze pubblico minorenni (escluse le scuole) : N. di ingressi di minori/ N. di visitatori totali.
Indicatori di accoglienza	
·	Punto informazioni à presenza.
·	Biglietteria à rapidità, accoglienza.
·	Regolamentazione della visita à documento scritto, informazioni.
·	Assistenza per categorie speciali di utenti à info, servizi.
·	Guardaroba à sicurezza, capienza.
·	Servizi igienici à pulizia, ordine, sicurezza.
·	Area riposo/confort à presenza e accoglienza.
·	Sala audiovisivi à presenza, confort, informazione, narrazione.
·	Indice di confort: N. sedute lungo il percorso/ Mq o N. visitatori totali.
·	Efficienza tecnico-organizzativa: N. annuale ore di apertura/ N. personale addetto sorveglianza e custodia.
·	Efficienza del personale di accoglienza: N. personale dedicato accoglienza/ N. di visitatori totali.
·	Efficacia del personale: N. personale dedicato accoglienza/ N. di visitatori previsto (frequenza media periodo e/o orario).
·	Strategie di comunicazione e coinvolgimento per il pubblico potenziale: per il pubblico giovanile o adulto che non viene al museo e per agevolare il primo accesso.
Rapporti di fornitura	
·	Presenza di un regolamento per la selezione dei fornitori.
·	Capitolati di fornitura.
·	Contratti e convenzioni.
Altri strumenti	
·	Piani formalizzati di collaborazioni (co-marketing, co-design, co-partnership ecc.)
·	Servizi turistici.
·	Servizio di couchsurfing.
PROFILAZIONE UTENZA	
·	Breve scheda dei visitatori.
·	Presenza media giornaliera, settimanale e per fasce à Affollamento.
·	Indici economici specifici dell'attività: costo medio per singolo visitatore.
·	Indice potenzialità domanda = rapporto tra visitatori effettivi e potenziale bacino di utenza.
·	Strumenti di ascolto dei visitatori: casella mail dedicata, sportello reclami, questionari di customer satisfaction , interviste dirette.

· Didascalie e pannelli.
· Leaflet della visita (personalizzazione);
· Consecutio temporum della visita (prima-durante-dopo).
ATTIVITA' EDUCATIVA
Indicatori generali
· Programmazione attività didattiche.
· Progettualità con indicazione degli obiettivi.
· Struttura interna dedicata.
· Funzionalità organizzativa.
· Offerta variegata per classi scolastiche e per classi di età.
· Offerta per famiglie.
· Formazione di operatori didattici e insegnanti (rapporti continui e strutturati con le scuole).
· Comunicazione adeguata ai cicli scolastici.
· Saturazione dei corsi e delle attività (che permette di evidenziare l'elevato apprezzamento registrato dai programmi educativi indicando il rapporto fra il numero massimo di partecipanti e il numero effettivo di partecipanti).
· % Visitatori che hanno usufruito dei servizi educativi.
· % Scuole fuori provincia sul totale scuole.
· Numero insegnanti coinvolti
· Numero alunni coinvolti.
· Indicatori per formazione prodromica.
· Indicatori per formazione domestica.
· Introduzione di visite ai musei nei corsi di italiano per stranieri.
Indicatori di efficacia
· N. iscritti attività didattiche.
· N. partecipanti attività/N. visitatori totali.
· Ore di aggiornamento professionale per insegnante.
· Materiale informativo e/o divulgativo.
· Qualità e accessibilità attrezzature e supporti informativi.
· Analisi afflusso scuole e gruppi: N. classi elementari, medie, superiori e università;
Provenienza (provincia, fuori provincia, nazionale, internazionale ecc.); Modalità e tempi di prenotazione; Totale flusso organizzato.
· Grado di soddisfazione delle iniziative culturali ed educative: N. pareri positivi (raccolti tramite questionari)/ N. partecipanti alle iniziative.
· Valutazione della attività didattica: analisi dei dati e di interviste telefoniche ad insegnanti per ogni grado di scuola.
Indicatori di output
· N. programmi e progetti educativi.
· N. visite guidate per le scuole.
· N. visitatori per guida.
· N. audioguide noleggiate.
· N. convegni organizzati
Indicatori di outcome
· Attività culturali (seminari, pubblicazioni, convegni ecc.) realizzate/ Attività culturali programmate (la misurazione del volume di attività indica la dinamicità nel processo di diffusione della cultura).
· Numero pubblicazioni cartacee/digitali prodotte e diffuse/ Numero pubblicazioni programmate.
Indicatori economico/finanziari
· Ritorno finanziario dei programmi educativi: Tariffe e donazioni finalizzati allo sviluppo di programmi educativi/ Costi totali attività didattica.
· Propensione ad aumentare il proprio patrimonio: Costi di acquisto libri e riviste/ Costi totali biblioteca: Costi acquisto strumenti scientifici e/o didattici/ Costi totali museo.
· N. mostre in un anno.

·	% spese relative ad investimenti strutturali e/o pluriennali per il museo.
·	Presenza di una procedura interna di progettazione e monitoraggio.
·	Indicatori delle fonti di finanziamento:
-	% risorse interne;
-	% ricavi specifici (non sempre individuabili con facilità se il biglietto è cumulativo e comprende cioè sia l'accesso alla mostra che quello alla collezione permanente.
-	% attività di fund raising.
Nel caso delle mostre può essere interessante avviare una rendicontazione afferente l'indotto stimolato e il contesto ambientale e territoriale (dati su alberghi, ristoranti, servizi ad hoc ecc.)	

RAPPORTO CON IL PUBBLICO E TERRITORIO	
COMUNICAZIONE	
·	Pianta del museo, segnaletica interna, identificazione delle opere e didascalie, brochure, pannelli didattici, schede mobili, audioguide à indicatori: presenza, chiarezza ed esattezza delle informazioni, leggibilità e coerenza grafica, segnalazioni di variazioni o di stati particolari (assenze per prestiti o altro ecc.).
·	Catalogo generale à scientificità, completezza, diffusione.
·	Visite guidate à frequenza, qualificazione degli addetti, coordinamento con i servizi educativi.
·	Postazioni multimediali à presenza, informazioni chiare e complete con diversi livelli di lettura, coerenza grafica.
·	Radio Frequency Identification, o RFID, che consente di ricevere sui mezzi a disposizione (cellulari, palmari ecc.) le informazioni di tipo multimediale che si intende comunicare (sul museo, sulla collezione ecc.).
·	Procedure di fidelizzazione.
·	Rilevazione dei flussi à raccolta dati e classificazione, elaborazioni e analisi, indagini osservanti per una conoscenza della domanda e del pubblico.
·	Analisi dell'attrattività del museo (audience e development).
·	Valutazione sui servizi forniti à raccolta sistematica delle osservazioni e dei reclami, indagini campione, audience advocates, anche attraverso strumenti quali il quaderno dei commenti, post-it, ecc.
·	Rapporti con media, operatori turistici ecc. à presenza di un responsabile/addetto stampa che coadiuvi il direttore (la figura che in generale cura le p.r.).
COMUNICAZIONE INTERNA	
·	Indirizzario, area intranet (server con cartelle ad accesso condiviso, data base relazioni interoperabili, mailing list, stream video technologies ecc.) schede di lavoro, procedure qualità ecc.
COMUNICAZIONE ESTERNA	
·	Rassegna stampa (N. articoli e recensioni su riviste specializzate/N. giorni annui.
·	N. Giudizi della critica di cui x positivi, y negativi, z altro.
·	Efficienza della promozione: N. apparizioni gratuite sui media/Costi totali pubblicità.
·	Efficacia della comunicazione: N. articoli, tamburini e inserzioni sulla stampa nazionale e internazionale: N. uscite sui mensili, settimanali e quotidiani; N. uscite sul web; N. opuscoli distribuiti; N.: contatti e biglietti venduti presso l'Ufficio turisti o altro.
·	Efficienza di comunicazione e promozione: Costi di comunicazione e promozione (forme di pubblicità utilizzate)/Ricavi ingressi.
·	Indici di qualità della comunicazione: N. cuffie auricolari/ N. medio visitatori museo; N. didascalie/ N. opere esposte.
CAFFETTERIA	
·	Presenza della caffetteria.
·	Qualità e design di prodotti e allestimento.
·	Controllo di gestione e verifica della profittabilità/efficacia.
·	Marca e identità visiva.
·	N. visitatori medi al giorno.
·	Modalità di gestione della caffetteria: diretta (personale interno) o in concessione (report sulle attività).
·	Efficienza attività commerciali
-	separazione di costi diretti e indiretti; Costi diretti/Mq; Costi diretti/ N. ingressi;
-	redditività del magazzino;
-	redditività del singolo prodotto/gadget;
-	redditività attività commerciali: Ricavi attività commerciali/Costi attività commerciali (economicità);
-	capacità di generare risorse dalle attività commerciali: Ricavi attività commerciali/Ricavi totali;
-	ricavo per visitatore: Ricavi attività commerciali/N. visitatori (paganti e non paganti).

RAPPORTO CON IL TERRITORIO

Il museo extra muros

In particolare gli elementi di innovazione che appaiono più interessanti nella prospettiva geografica sono almeno tre:

- Identificazione tra collezione e territorio a superamento dell'idea di museo come collezione/esposizione di oggetti o edifici.

- n. protocolli di collaborazione con enti affini;

- n. protocolli di collaborazione con enti territoriali (ordini professionali, tribunale, università, imprese ecc.);

- Approccio diacronico a ricostruzione delle dinamiche storiche del territorio e come centro di riflessione sui problemi attuali e di elaborazione di progetti di sviluppo futuro per la comunità locale:

- Funzione di mediazione locale: conoscenza e comunicazione di elementi utili a sostenere il perseguimento, la salvaguardia e la tutela dei fattori identitari del territorio e della popolazione locale;

- Rapporto tra grado di notorietà e l'effettiva fruizione: relazione tra livello cognitivo (conoscenza della localizzazione territoriale) e comportamentale (visita effettiva);

Individuazione della comunità scientifica che comprende i < circuiti esogeni di produzione di conoscenza, da quella storica ed artistica a quella legata alle nuove tecnologie, all'attività di restauro e conservazione ecc. >.

- Rapporto con la società locale a declinazione del concetto più ampio di pubblico:

- livello di radicamento nella realtà territoriale: N. visitatori residenti/ N. visitatori totali;

- presenza nel bookshop di pubblicazioni, prodotti e oggettistica di eccellenza della città e/o del territorio.

Indicatori delle potenzialità territoriali (Comune-Provincia-Regione)

- Densità = Numero musei (o mq espositivi)/Superficie.

- Penetrazione = Tot. visitatori/ Tot. residenti.

- Maturità turistica = Posti letto disponibili/Presenze.

- Occupazione ricettiva = Presenze annue/Posti letto

- Investimenti in attività culturali Comune – Provincia/Investimenti totali.

- Presenza di riconoscimenti internazionali di siti di interesse (Unesco ecc.)

- N. annuale eventi culturali/ Superficie.

- N. annuale eventi culturali/N. abitanti.

- N. Musei/N. abitanti

Impatto dei trasporti (Comune – Provincia – Regione)

- Tipologie mezzi di trasporto.

- Mq parcheggi complessivi.

- N. mezzi di trasporto pubblici.

- Km piste ciclabili.

Indotto imprenditoriale (Comune – Provincia – Regione)

- N. imprese turistiche/Superficie – Abitanti

- N. imprese culturali/ Superficie – Abitanti.

Indici di autonomia economico-finanziaria (misurano la composizione delle fonti di finanziamento ed esprimono la dipendenza da fonti esterne e il consolidamento della reputazione)

- Finanziamenti e contributi per il funzionamento generale (pubblici e privati)/Ricavi totali.

- Finanziamenti e contributi per progetti speciali pubblici e privati/Ricavi totali.

- Erogazioni liberali/Ricavi totali.

- Ricavi sovvenzioni pubbliche e donazioni/Ricavi totali.

- Fund raising per attività istituzionale: Donazioni per la gestione corrente/Costi totali.

- Efficienza del fund raising: Costi dell'attività di fund raising/Ricavi da fund raising.

- Indice di cooperazione e competenza:

- Valore dei servizi resi agli sponsor,

- n. parter coinvolti nell'operazione membership/ Ricavi da fund raising:

- Potenziale delle adesioni di membership raggiunto:

- N. di associati/N. di visitatori;

- N. membri associati (privati e imprese)/ N. di associati;

- Grado di costanza della membership: N. di associati che rinnovano la tessera e/o quota/Totale Associati.

· Fondi raccolti non finalizzati/Risultato caratteristico = rappresenta la capacità di fund raising del museo rispetto alla sua attività istituzionale.
· Fondi raccolti finalizzati da sponsor/donor X/Fondi raccolti finalizzati = quantifica il sostegno di ogni singolo donor/sponsor rispetto al fund raising complessivo dello specifico evento.
Indicatori di output
· Numero di donor/sponsor: in genere la causa principale di un incremento nel numero donor/sponsor è da ricondurre ad una efficace campagna di raccolta fondi da parte del museo.
· Quantità fondi raccolti per tipologia di donatori (enti locali, privati, 5x1.000 ecc.)
· Contatti accreditati per lo sponsor sulla base della customer list (ricordate che ogni singolo contatto, soprattutto per le imprese B2C business to consumer, ha un valore.
· N. ore di formazione sul fund raising rivolte al personale (anche attraverso un loro coinvolgimento nei progetti di fund raising), sulle tecniche di fund raising (partecipazione , impegno, responsabilità à utilizzare il know how interno è spesso uno strumento validissimo.
Indicatori di outcome
· Questionario di valutazione : al donor/sponsor viene somministrato ex post un questionario a risposte chiuse la cui gradazione del giudizio costituisce l'indicatore di outcome.
· Pre and post measure: test o brevi discussioni, effettuati sia in fase propedeutica (per sondare il gradimento e l'utilità di una possibile donazione/sponsorizzazione) sia ex post (ad evento – per es. mostra – concluso per verificare la coerenza dell'attività di fund raising e l'utilità per lo sponsor) i quali dovrebbero esser in grado di entrare in contatto sul piano relazionale con meno vincoli rispetto al questionario. Gli stessi test vengono somministrati anche a distanza di tempo dall'evento per valutare la persistenza della soddisfazione da parte del donor e quindi misurare la sua fidelizzazione al museo.
Attingendo alla distinzione riguardo ai parametri necessari alla rilevazione delle finalità museali fra indicatori di outcome cioè di misure esterne tangibili tali da influenzare un processo (nel ns. caso il fund raising) e di output, in grado di rivelare gli sforzi interni compiuti dal museo, possiamo costruire una sorta di “ cruscotto di controllo” per il fund raiser. Sia gli indicatori di outcome che quelli di output hanno una natura fisico/tecnica che mira a rilevare non tanto il profitto di un'azione culturale quanto la capacità della stessa di creare valore.
Indicatori fund raising per A.S.C.(aree strategiche culturali)
Alcuni esempi:
- area restauri;
- area allestimenti (“adotta una sala “)
- area comunicazione (“ sponsorizza le audio guide con ringraziamento finale al termine o durante 'ascolto “);
- area bookshop (il Museo del Tessuto di Prato, per esempio, all'emissione del biglietto gratuito, consegna ai visitatori la card “ Abracadabra” con cui si invitano al bookshop per fare acquisti, “ visto che il museo non si sostiene con la magia! “).
· Piano e procedure di fund raising:
- Carte di lavoro: lettera di richiesta fondi, contratti, lettere e accordi promozionali, monitoraggi, lettera-info sulle ricadute dell'evento sponsorizzato, lettera di ringraziamento;
- Altro: organizzazione eventi per raccolta fondi, pianificazione di momenti informali quali business lunch, aperitivi, Sunday soup ecc.).
· Piano e procedure per sponsor già fidelizzati:
- Proporre una politica di sensibilizzazione attiva non soltanto verso i clienti (reali e potenziali) ma anche vs i dipendenti dell'azienda (e non limitarsi semplicemente ad offrire biglietti gratuiti). All'estero sono presenti ad esempio programmi di payroll giving per cui a fronte della somma versata dal dipendente all'ente culturale, l'azienda fa altrettanto.

III Parte

CASO STUDIO: il sistema di arte contemporanea italiana e piemontese

La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica.

(A. Olivetti)

Sarebbe spiacevole che nel momento in cui la scienza economica comincia a prendere in considerazione la dimensione qualitativa di ciò che misura, l'economista si ostini a considerare solo i ritorni commerciali degli investimenti culturali.

(F. Benhamou)

La scelta di applicazione proposta in questa sezione della ricerca prende spunto dagli esiti di un progetto di ricerca ministeriale *Il “cultural planning”, il pubblico e l’arte: il contributo della ricerca sociologica*¹ nel quale troviamo presenti quattro elementi: la pianificazione, il pubblico, l’arte e l’economia, ovvero si tratta: «del modo di favorire lo sviluppo delle città utilizzando come metodo la pianificazione, e come materia prima (risorsa) la cultura in particolar modo dell’arte contemporanea, e dell’atteggiamento del pubblico verso di essa; di come il pubblico esprime una domanda di arte contemporanea, e di come gli operatori del ramo, pubblici e privati, organizzano l’offerta, in termini di strutture e attività (es. musei, mostre, spettacoli, festival)»² secondo un approccio economico³.

In seno a tale approccio, si rileva la cultura come fattore di sviluppo urbano: «sempre più le manifestazioni dell’arte sono definite in termini di “industrie culturali”, di produzione e di consumo, di domanda e di offerta, di mercato dell’arte. Sempre più le città puntano le loro chances di sviluppo (anche) sul patrimonio artistico-culturale, e avviano iniziative in questo campo».⁴

L’elemento interessante e caratteristico dell’indagine effettuata risulta essere proprio il pubblico dell’arte contemporanea del quale si registra un comportamento ed un approccio molto differente rispetto ai visitatori, turisti, fruitori di arte in genere. L’arte contemporanea, infatti, è spesso intesa come elemento innovativo e di distinzione caratterizzante della città e del territorio che la ospita e, soprattutto, produce; oltre che d essere considerata un elemento elitario, comprensibile a pochi, che paradossalmente spinge a posizioni nette tra coloro i quali la ricercano e la studiano e quelli che, non comprendendola, la rifiutano. In questo modo, si innesca un dibattito vivace, il quale genera attenzione e attrazione con un indubbio effetto di promozione e strategia di *marketing* nel quadro di competitività tra città e territori.

A livello economico, possiamo notare che nonostante le risorse culturali siano da sempre oggetto delle attenzioni politiche, in questi ultimi anni si è assistito ad una contrazione dei fondi pubblici sia a livello centrale che locale: dal 2004 ad oggi la spesa stanziata per il Mibact è stata ridotta del 27,4%, passando da 2.197 milioni di euro del 2004 a 1.595 nel 2014.

¹ Prin 2 206, prot. 2006147720, *Il “cultural planning”, il pubblico e l’arte: il contributo della ricerca sociologica*, coordinato da Raimondo Strassoldo.

² STRASSOLDO R. (a cura di), *Cultural Planning e pubblico dell’arte. L’offerta incontra la domanda?*, Aracne, Roma 2009, p.8

³ Arte e sviluppo urbano sono concetti sempre più accostati e approfonditi anche in termini economici (costi e benefici, efficienza e produttività, economia turistica) sia da parte di operatori pubblici sia privati. Si registra, infatti, a livello internazionale e nazionale, della crescita dell’interesse circa il tema dell’ economia della cultura”, cioè dell’applicazione dei paradigmi economici ed econometrici all’arte e alla cultura come un fattore di sviluppo, sia delle società nel loro complesso, sia in particolare delle città e delle regioni (dei territori).

⁴ STRASSOLDO R. (a cura di), *op. cit.*, p.9

Nella legge di stabilità per il triennio 2014-2016 si prevede uno stanziamento pari a 1.527 milioni di euro, con un calo ulteriore del 3,1% e in generale la spesa per il settore culturale in Italia continua a rappresentare il 0,2% del bilancio statale.⁵

Inoltre, l'Italia, seppur con qualche miglioramento⁶, risulta al quart'ultimo posto nella classifica dei migliori beneficiari nell'UE-27⁷: le risorse non utilizzate per mancanza di pianificazione sistemica, infatti, devono essere restituiti perdendo l'importante opportunità fornita dai programmi dei fondi strutturali della Commissione Europea.

Infine, secondo una ricerca Eurostat del 2013, che compara i dati della spesa pubblica nei Paesi dell'Unione fino al 2011, l'Italia destina l' 1,1% alla cultura, venendo superata dalla Grecia (1,2%) e da tutti gli altri Paesi dell'Ue, con la Germania all'1,8%, la Francia al 2,5% e il Regno Unito al 2,1%. Eppure secondo l'ultimo Rapporto Symbola-Unioncamere, il sistema produttivo culturale conta in Italia ben 443.208 imprese (7,3% delle imprese italiane), dà lavoro a 1.450.836 persone (6,3% degli occupati) e produce 15,6% del valore aggiunto nazionale pari a 227 miliardi di euro.

In riferimento a questo enorme potenziale inutilizzato, sono state cercate soluzioni di *governance* del patrimonio culturale in modalità integrata. Tra queste meritano particolare attenzione le Fondazioni Private, un ecosistema molto ampio e contraddistinto da spirito innovativo, composto da Fondazioni di origine bancaria, Fondazioni d'impresa e numerose Fondazioni legate a iniziativa della società civile.

Nel Rapporto Annuale Fondazioni 2013-2014⁸ è stata tentata una ricostruzione di questo ecosistema e uno studio per delinearne le caratteristiche e le potenzialità anche dal punto di vista economico. Sono emerse fragilità dovute ad una sostanziale mancanza di trasparenza gestionale (o meglio, una difficoltà di condivisione di dati sensibili) e di monitoraggio in termini di impatti economici e sociali derivanti dalle attività. Allo stesso tempo si percepisce l'interesse di fare sistema e convergere verso una comune missione. Un esempio in tal senso nasce proprio da Torino e nell'ambito dell'arte contemporanea: ovvero su iniziativa di Patrizia Sandretto Re Rebaudengo è stato istituito il Comitato promotore per le Fondazioni

⁵ XX Rapporto ACRI, 2014, <https://www.acri.it/Article/PublicArticle/337/2923/ventesimo-rapporto-sulle-fondazioni-di-origine-bancaria---anno-2014>

⁶ Attraverso il PAC "Piano di Azione di Coesione" del 2011 si è tentato di definire degli obiettivi di spesa per le Regioni, portando ad un aumento della fruizione dei fondi dal 50% al 75%.

⁷ Per il periodo del 2007-2013, l'Italia ha speso solo il 46% dei fondi assegnati.

⁸ <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20338%20gennaio%202014%20low.pdf>

italiane per l'arte contemporanea⁹; il quale si propone di contribuire alla valorizzazione ed alla promozione del patrimonio culturale attraverso la creazione di una rete fra fondazioni, musei e centri d'arte contemporanea privati, un *network* per il confronto anche a livello internazionale e il coordinamento, in un'ottica di sistema, delle esperienze e le attività già attuate e sperimentate i cui risultati possono essere intesi come dotazione comune e punto di partenza per riflessioni condivise. L'esperienza delle fondazioni, in modo particolare proprio quelle torinesi (ad esempio quella del Museo Egizio) ha certamente ispirato la Riforma del Mibact del Ministro Franceschini: la quale, come abbiamo già sottolineato, agisce sul sistema gestionale prevedendo la creazione di poli regionali, che ridefiniscano le articolazioni periferiche della Direzione generale musei, con autonomia negli accordi di valorizzazione e favoriscano il dialogo fra i vari attori inter-istituzionali attivi nella valorizzazione del patrimonio. Inoltre, è corretto ricordare l'importante lavoro di coordinamento e promozione condotto da AMACI - Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani, associazione non profit che oggi riunisce 25 tra i più importanti musei d'arte contemporanea italiani, nasce nel 2003 con lo scopo di fondare una vera cultura istituzionale dell'arte moderna e contemporanea nel nostro Paese.¹⁰

⁹ Le Fondazioni che hanno aderito sono: Fondazione Brodbeck (Catania), Città dell'arte-Fondazione Pistoletto (Biella, Torino), Fondazione Giuliani (Roma), Fondazione Memmo – Arte Contemporanea (Roma), Fondazione Merz (Torino), Fondazione Antonio Morra Greco (Napoli), Nomas Foundation (Roma), Fondazione Pastificio Cerere (Roma), Palazzo Grassi – Punta della Dogana – Pinault Collection (Venezia) Fondazione Antonio Ratti (Como), Fondazione Remotti (Camogli, Genova), Fondazione Sandretto Re Rebaudengo (Torino), Fondazione Spinola-Banna (Poirino, Torino), Fondazione Nicola Trussardi (Milano), Fondazione VOLUME! (Roma).

¹⁰ <http://www.amaci.org/>

4 Musei, fondazioni, arte contemporanea e cultural planning a Torino

C'è un posto in Italia dove “le idee prendono vita”. È Torino, che con questo slogan (e molto altro) ha partecipato alla competizione europea per il titolo di capitale dell'innovazione e si è vista riconoscere il secondo posto, dietro Amsterdam e superando candidate della caratura di Berlino e di Parigi. [...] strategie condivise che vedano protagonisti quegli attori che in Italia rappresentano storicamente degli avamposti di progresso e rinnovamento: il sistema diffuso delle piccole e medie imprese manifatturiere e creative con il loro potenziale di traino per i territori, da un lato; l'arte e la cultura (del passato e del presente), dall'altro, vissute non come patrimonio immobile ma come ecosistema di idee, testimonianze del continuo mutamento del pensiero umano e della sua capacità di generare stagioni, interromperle, sovvertire e, appunto, innovare. Imprimere una coraggiosa accelerazione alla costruzione di una via italiana all'innovazione è la strada che abbiamo davanti; la posta in gioco, il ruolo del nostro Paese nel mondo che cambia.¹¹

La città di Torino è spesso indicata come un modello di sviluppo fondato sulla cultura basato soprattutto sulle filiera creativa. Per attuare gli obiettivi previsti dal modello è indispensabile individuare le diverse componenti, ovvero le relazioni economiche, sociali e istituzionali che regolano il funzionamento del sistema produttivo, e sapere dove e come investire.

Procediamo, quindi, con una sintetica descrizione dei diversi elementi¹² che caratterizzano il sistema dell'arte, museale e culturale di Torino.

MUSEI

L'area metropolitana di Torino presenta un ampio e qualificato numero di istituzioni museali: più di 60 musei. Accanto a realtà di rilievo internazionale (Reggia di Venaria, Museo Egizio, Museo Nazionale del Cinema, Polo dei musei reali), si rileva la presenza di castelli, residenze, spazi espositivi, pinacoteche e collezioni private nate dalle tradizioni del casato sabauda, delle università, dall'industria, e dalle più recenti scuole di arte contemporanea. Realtà che oggi registrano numeri crescenti di visitatori e hanno contribuito a trasformare la città.

¹¹ Fonte La Repubblica Torino, rubrica *President's Picks*, 18 aprile 2016

¹² Tratto da Centro Studi Silvia Santagata (CSS-EBLA), *Manifesto per la Cultura*, www.css-ebila.it, Torino maggio 2016

FONDAZIONI

Questa tipologia di figura giuridica si sviluppa come una vera e propria azienda culturale e in ambito italiano gestisce in autonomia interi sistemi museali (4 musei a Torino, 11 Venezia e addirittura 43 nella provincia di Siena) garantendo discrete economie di scala, efficienza, efficacia e qualità al sistema. Il modello giuridico privatistico, oltre a non intaccare il carattere di bene pubblico dei musei facenti parte del sistema, consente di associare alla gestione altri soggetti, pubblici e privati (province, camere di commercio, fondazioni di origine bancaria, ecc.). Spesso, inoltre, sollecita un percorso di progettazione integrata tra i diversi livelli istituzionali, coinvolgendo i principali *stakeholders* del territorio di riferimento, pubblici e privati, e disegnare innovativi modelli organizzativi di *governance* e di gestione per restituire ai cittadini e ai turisti servizi culturali di qualità.

FONDAZIONE TORINO MUSEI

La Fondazione Torino Musei¹³ è stata costituita nel 2002 dal Comune di Torino principalmente con un duplice scopo:

- Provvedere alla valorizzazione dei Musei Civici della Città di Torino
- Realizzare manifestazioni artistiche ed espositive proposte dalla Città di Torino

Attualmente, infatti, la FTM cura e gestisce il patrimonio storico-artistico della Città di Torino, perseguendo gli obiettivi di missione, ovvero la tutela del patrimonio, ricerca, esposizione e comunicazione delle collezioni d'arte e dei monumenti storici al fine di renderli fruibili, aperti al pubblico, comprensibili, al servizio della comunità e del suo sviluppo.

I musei che fanno capo alla Fondazione sono la GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea, Palazzo Madama-Museo Civico d'Arte Antica, il MAO - Museo d'Arte Orientale e la Rocca e il Borgo Medievale. Alla Fondazione Torino Musei afferisce inoltre Artissima s.r.l., società a cui è demandata la gestione di Artissima - Fiera d'Arte Contemporanea, una delle più importanti fiere italiane di arte contemporanea.

La Fondazione Torino Musei, anche grazie ad un serrato programma di mostre ed eventi ha raggiunto nel 2015 quota 789 mila ingressi, con un aumento del +38%. Monet alla GAM (371 mila visitatori nel 2015, +43%) è stata la mostra più visitata d'Italia

¹³ <http://www.fondazionetorinomusei.it/it>

ABBONAMENTO TORINO MUSEI

L'Abbonamento Musei Torino Piemonte è la carta che permette di accedere liberamente ed illimitatamente nei musei, Residenze Reali, castelli, giardini e fortezze, collezioni permanenti e mostre temporanee di Torino e del Piemonte per un intero anno dalla data di acquisto.

L'Associazione Torino Città Capitale Europea, costituita nel 1995 per volontà degli Assessorati alla Cultura di Città di Torino, Regione Piemonte e Provincia di Torino, è l'ente gestore dell'iniziativa.

I progetti dell'Associazione, come da statuto, sono finalizzati a «migliorare la conoscenza e la fruizione dei musei e la valorizzazione del patrimonio culturale» della Regione Piemonte. Per realizzare gli scopi statutari, l'Associazione organizza eventi e manifestazioni, attività editoriali e promozionali, svolge attività di ricerca e consulenza nel campo della valorizzazione e dello sviluppo dei servizi al pubblico, promuove e realizza servizi per gli istituti e luoghi della cultura.

Nell'ambito delle politiche culturali espresse dal territorio, l'Associazione è un luogo di creazione, condivisione di progetti, gestione di reti e sistemi volti a incentivare, semplificare, facilitare l'accesso alla cultura da parte del pubblico, anche attraverso l'ideazione e lo sviluppo di specifiche azioni di valorizzazione del patrimonio culturale.¹⁴

Attraverso l'esperienza dell'Abbonamento Torino Musei (la quale conta 180.000 tessere vendute, è unica in Italia ed è modello di riferimento per altri territori), la città Metropolitana di Torino proporre un'offerta culturale di altro profilo ed esprime la capacità di coordinamento delle realtà culturali e, soprattutto, museali presenti.

Si rileva contestualmente ancora una certa frammentazione dell'offerta e la mancanza di un coordinamento su vasta scala. Inoltre, frequentemente le ricerche molto avanzate effettuate a livello di analisi del profilo del visitatore, grazie ai dati raccolti proprio per la sottoscrizione; così come i dati dell'Osservatorio Culturale del Piemonte¹⁵ e gli Open Data¹⁶ forniti dalla FTM sono spesso interpretati in modo superficiale, o addirittura non considerati per un monitoraggio utile ai fini della pianificazione culturale strategica.

ARTE CONTEMPORANEA

Torino è considerata in Europa uno dei maggiori centri dell'arte contemporanea. Un successo costruito dal dialogo e dalle sinergie che istituzioni pubbliche e strutture private hanno costruito in anni di collaborazione.

¹⁴ http://www.abbonamentomusei.it/pages/Associazione_Torino_Citta_Capitale_Europea_it/149

¹⁵ <http://www.ocp.piemonte.it/>

¹⁶ <http://opendata.fondazionetorinomusei.it/>

- Gam – Galleria d'Arte Moderna che vanta una collezione permanente di oltre 20.000 pezzi.
- Museo d'Arte Contemporanea - Castello di Rivoli, nello particolare contrasto tra l'antica residenza sabauda riprogettata da Filippo Juvarra per Vittorio Amedeo II e restaurata per la Regione Piemonte dall'architetto Andrea Bruno, e le opere di artisti contemporanei come Vedova, Pistoletto, Paolini, Merz, Sol Lewitt, Long, Anselmo, Fabro, Kounellis.
- Fondazione Sandretto Re Rebaudengo nello spazio di via Modane alterna al calendario delle mostre un'attività di seminari e convegni e l'apertura di una sede a Guarene nel palazzo settecentesco del Municipio.
- Fondazione Merz conserva le opere, l'archivio e i progetti del padre spirituale dell'Arte Povera. Cittadellarte, Biella, fondata da Michelangelo Pistoletto, "un nuovo modello di istituzione artistica e culturale che pone l'arte in diretta interazione con i diversi settori della società";
- PAV- Parco Arte Vivente comprende un sito espositivo all'aria aperta e un museo interattivo inteso quale luogo d'incontro e di esperienze di laboratorio rivolte al dialogo tra arte e natura, biotecnologie ed ecologia, tra pubblico e artisti.
- Filatoio di Caraglio si è trasformato in un centro culturale aperto a interessanti progetti espositivi tematici mentre a Castello di Rivara, il gallerista Franz Paludetto ha trasferito la sua storica galleria d'arte.

La città ospita ben due musei di arte contemporanea di livello internazionale (GAM e Museo di Rivoli) oltre a numerose fondazioni private di primo piano. Investendo sull'arte contemporanea si sono generati progetti ormai consolidati ad esempio "Luci d'artista", e valorizzati eventi importanti, tra cui Artissima, oggi tra le maggiori fiere internazionali dedicate al contemporaneo.

Manifestazioni innovative come Paratissima, nata come esperimento nel 2005 e oggi alla sua 11° edizione, o come Operae, festival del design indipendente, dimostrano un crescente interesse della cittadinanza e dei turisti verso forme di produzione e consumo di arte contemporanea a dimensione locale, oltre alla capacità di animare e attirare attenzione verso le aree cittadine che li ospitano. L'arte contemporanea è un settore in cui stanno velocemente emergendo nuovi committenti, nuovi circuiti, contaminazioni, fenomeni, anche in diversi quartieri torinesi, cui vale la pena guardare con grande interesse.

Tra questi vanno considerati con attenzione l'arte pubblica e *street art*, forme d'arte accessibile e democratica, capaci di animare quartieri, migliorare l'immagine dello spazio urbano e generare indotti economici e sociali importanti, attraendo turisti di tipo culturale sempre attenti a questo tipo di eventi.

FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

La regione Piemonte registra un buon numero di fondazioni di origine bancaria, le quali rivestono un ruolo strategico, soprattutto in qualità di investitore e innovatore sul territorio di riferimento. A Torino, in particolare, troviamo la Compagnia di San Paolo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino. Su iniziativa di quest'ultima, nel 2000 nasce la Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT con l'obiettivo di arricchire e valorizzare il patrimonio culturale ed artistico torinese e piemontese.

L'impegno delle risorse a beneficio del territorio rappresenta la ragion d'essere di una fondazione di origine bancaria. Per la Fondazione Arte CRT le risorse sono volte, in termini generali, a rafforzare i centri d'arte moderna e contemporanea del territorio, nella convinzione che tale indirizzo possa da un lato potenziare il tessuto culturale della comunità e, dall'altro, sostenere il livello di eccellenza e la capacità di richiamo che le istituzioni più rappresentative del sistema hanno raggiunto.

La Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea - CRT ha perseguito la propria missione iniziale destinando per quasi un decennio le sue risorse quasi esclusivamente all'acquisto di opere per la collezione da destinare alla Galleria d'Arte Moderna di Torino (GAM) ed al Castello di Rivoli. Da qualche anno la Fondazione non è solo più "Collezione". È stata infatti parzialmente ridefinita la sua missione che ora prevede la promozione dell'arte contemporanea, intesa come fattore di innovazione e sviluppo sociale, sia attraverso il potenziamento della propria collezione messa al servizio dei musei Galleria di Arte Moderna di Torino e Castello di Rivoli che attraverso il sostegno allo sviluppo del sistema arte contemporanea di Torino e del Piemonte. Una unica grande collezione al servizio di due prestigiosi musei internazionali, per accrescerne l'offerta espositiva e promuovere e divulgare l'arte contemporanea a un pubblico sempre più vasto e diffuso sul territorio affiancata da un sostegno al sistema dell'arte contemporanea di Torino e Piemonte, riconosciuto quale valente quale laboratorio, ed in particolare a progetti di sistema nei settori di Educazione, Formazione, Promozione e Fruizione dell'arte contemporanea.¹⁷

¹⁷ <http://www.fondazioneartecrt.it/>

FONDAZIONI PRIVATE DI ARTE CONTEMPORANEA

Un recente report, *Private Museum Report*¹⁸, analizza i musei privati nel mondo e offre nuove prospettive di analisi di un fenomeno in crescita quantitativa e qualitativa.

Il 67% dei musei italiani nasce tra il 2000 e il 2010, un fenomeno importante dettato sia da dinamiche economiche sia, come dichiara la maggior parte dei proprietari, dall'esigenza di supplire a una mancanza dell'intervento pubblico.

STANDARD MUSEALI REGIONE PIEMONTE

Gli indirizzi tecnico scientifici introdotti a livello nazionale con il D.M. 10 maggio 2001 "Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (Art. 150, comma 6, del D.Les. n. 112 del 1998)" sono stati ripresi e sviluppati a livello regionale con la "Deliberazione della Giunta Regionale 29 maggio 2012, n. 24-3914 Standard di qualità nei musei piemontesi - Approvazione modalità e procedura di accreditamento e linee guida per la prosecuzione e lo sviluppo del progetto".

Il sistema di accreditamento museale è stato inteso dalla Regione Piemonte come lo strumento principale per ottenere un duplice risultato:

1. incentivare e sostenere i musei perché raggiungano performance di funzionamento in tutti gli ambiti di attività coerenti con un livello minimo di qualità chiaramente definito e condiviso nella redazione stessa degli standard e/o, dove possibile, livelli di eccellenza;
2. dotare le Regione di un sistema di programmazione condiviso con i Musei che consenta a tutti gli attori del sistema culturale una più razionale e sostenibile allocazione delle risorse, secondo criteri trasparenti che massimizzino l'efficacia della spesa e riducano la dispersione delle risorse nei confronti di iniziative poco valutabili e poco incisive sul territorio.

Dal 2003 al 2008 al fine di definire a livello regionale degli standard museali, la Regione Piemonte ha organizzato e svolto un piano di lavoro articolato in tre fasi:

- costituzione di commissioni di esperti che definissero gli standard regionali, per ciascuno degli ambiti di funzionamento dei musei;
- presentazione dei risultati e condivisione/confronto con gli operatori museali piemontesi;
- successiva pubblicazione degli standard con relative istruzioni ed eventuali approfondimenti, in un'apposita collana intitolata 'Materiali per i Musei'.¹⁹

I passaggi fondamentali e gli elementi caratterizzanti l'attività sono stati:

¹⁸ <http://www.larryslist.com/artmarket/wp-content/uploads/press-release.pdf>

¹⁹ <http://risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it/risorsebeniculturali/standard-museali>

- la creazione di una “cabina di regia” e di una commissione tecnico-scientifica costituite da esperti della Regione, Fondazione Fitzcarraldo, Fondazione Torino Musei e Politecnico di Torino;
- approccio integrato di politiche *top-down* (iniziative dirette da parte della Regione), e *bottom-up*, (accoglimento delle proposte provenienti dal territorio)²⁰;
- doppia ottica: considerazione globale del patrimonio culturale prevedendo quindi un accreditamento aperto anche a beni assimilabili ai musei e, allo stesso tempo, specifiche condizioni per alcune tipologie, ad esempio i musei di arte contemporanea in base alle caratteristiche di conservazione dei beni stessi;
- analisi anche per i progetti finanziati dalla regione, i quali devono rispondere a determinati parametri di *accountability*.

Dopo le prime fase di sperimentazione le due iniziative che si intendono portare avanti, in linea con gli approcci europei ed internazionali già citati, sono l’istituzione di un premio qualità e la messa a disposizione di un *budget* per supportare le istituzioni al raggiungimento delle soglie di accreditamento.²¹

ASSOCIAZIONI

Nella città di Torino si registra la presenza di un ricco e radicato tessuto di associazioni, le quali creano reti di collaborazione in diversi ambiti e con l’obiettivo di socializzazione, integrazione e consapevolezza dell’identità collettiva.

UNESCO

Il binomio Torino (area metropolitana) e UNESCO è molto forte e gli elementi della relazione sono numerosi:

- il sistema delle Residenze Sabaude (Patrimonio Mondiale dell’Umanità);
- Città Creativa per il design;
- Riserva della Biosfera (programma Man and Biosphere) per la sostenibilità ambientale;
- cinque territori riconosciuti dall’UNESCO in tutto il Piemonte;
- città industriale del XX secolo di Ivrea, la quale ha già presentato la propria candidatura.

²⁰ Dal 2009 al 2011 si è svolta una fase di sperimentazione della procedura di autovalutazione finalizzata all’accreditamento, che ha visto la partecipazione, in forma di autocandidatura, di 25 musei presenti sul territorio regionale, con l’obiettivo di perfezionare e mettere a regime della procedura stessa.

²¹ Deliberazione della Giunta Regionale 29 maggio 2012, n. 24-3914 Standard di qualità nei musei piemontesi - Approvazione modalità e procedura di accreditamento e linee guida per la prosecuzione e lo sviluppo del progetto

Inoltre, hanno sede a Torino diverse istituzioni che lavorano con e per l'UNESCO tra cui il campus delle Nazioni Unite di Italia '61 nel quale sono formati i direttori di siti UNESCO.

PIANO STRATEGICO

Come rileva Porrello²², il Piano Strategico di Torino presenta una dimensione culturale rilevante e per tale motivo è stato selezionato come modello di studio nei processi di *cultural planning*.

Il Secondo Piano Strategico di Torino assegna alla cultura un ruolo di primo piano che si configura come una condizione e una risorsa indispensabili per una città in transizione verso un'economia, e una società della conoscenza.

In questo senso, è rilevante individuare le condizioni che determinano o favoriscono la capacità di una città di produrre e diffondere cultura. Secondo alcuni autori, le condizioni sono almeno tre e convergenti:

- esistenza di un bagaglio di competenze e professionalità, capacità artistiche e intellettuali nella storia della città;
- buon funzionamento delle comunità artistiche.
- esistenza nella città di istituzioni in grado di sorreggere il funzionamento e la riproduzione delle comunità artistiche, dalle scuole di alta formazione ai centri di trasmissione culturale, che permettano il riconoscimento di queste comunità.

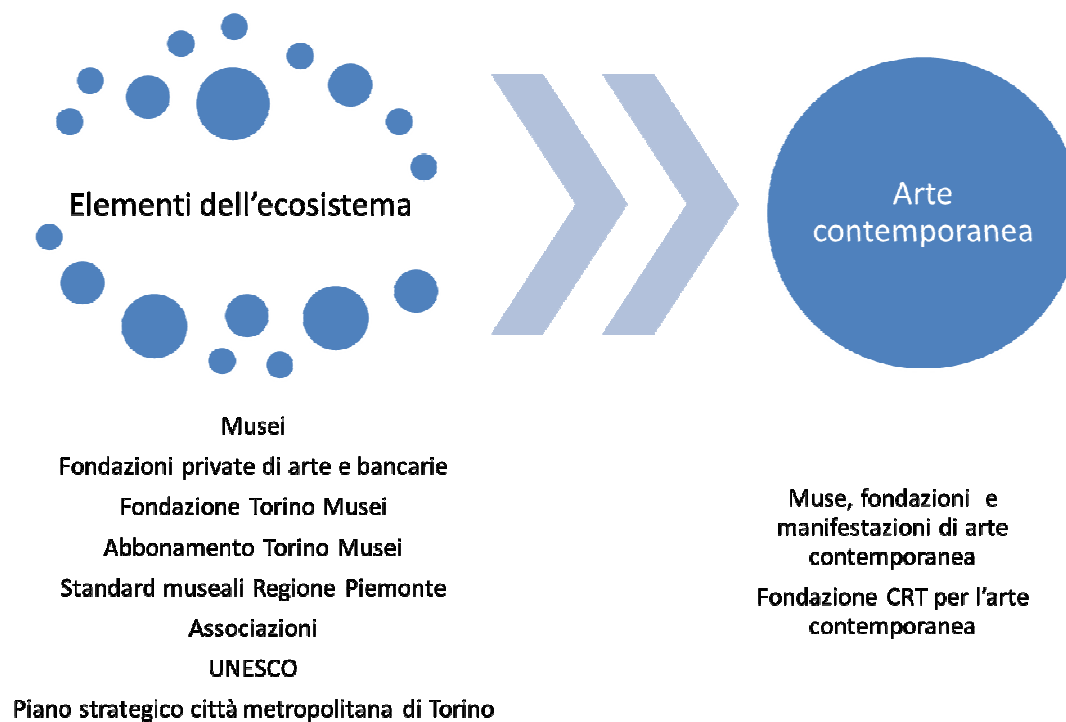
Alle istituzioni culturali si assegna oggi una triplice missione.

- museale, che riguarda la gestione e l'ampliamento delle collezioni e dell'edificio contenitore, la conservazione, l'esposizione secondo gli standard culturali della museografia/museologia più aggiornate;
- essere luogo di ricerca, studio e sperimentazione, nel senso che esse debbono qualificarsi come luoghi di frequentazione per gli studiosi, dotandosi delle infrastrutture necessarie, come centri e biblioteche di ricerca, affiliazioni a reti;
- essere produttori di occasioni di fruizione culturale nel tempo libero.

Tutto questo, oltre fare della città di Torino un modello cui altre città e regioni nel mondo guardano con interesse, rappresenta un capitale culturale ed economico, di reputazione, di opportunità di sviluppo e di innovazione su cui vale indubbiamente la pena investire per il futuro, a partire dalla valorizzazione delle reti locali e internazionali.

²² PORRELLO A., *L'arte difficile del cultural planning*, Dipartimento di pianificazione, Università IUAV di Venezia 2006

Schema 4.1 – Ecosistema di arte contemporanea



FONTE: elaborazione dell'autrice

5 Questionario di ricerca da analisi *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe* e *Creative Business Model*: alcune considerazioni

Questionario

Il presente questionario è stato estratto ed adattato da:

- *"The Relationship between Museums and Municipalities in Europe" (Libro bianco preparato e scritto da Xavier Greffe (Université Paris I Sorbonne) e Anne Krebs (Musée du Louvre), direttori scientifici e coordinatori del gruppo di analisi politica E = MU2, e finanziato dall'Unione Europea).*
- *"CREATIVE BUSINESS MODELS: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles", i cui autori sono Giovanni Schiuma (Department of Mathematics, Economics and Computer Science, University of Basilicata) , Paul Bogen (Olivearte Culture Agency, Cambridge), Antonio Lerro (Department of Engineering for Innovation, University of Salento, c/o Incubatore Euromediterraneo, EcoTekne), Report based on the outcomes of the project "Creative Business Models for Creative Organisations" funded by Framtidens Lund, The City of Lund, Sweden (TEH network).*

Il questionario è organizzato in due livelli differenziati:

- *informazioni generali e rapporti con il territorio*
- *dati quantitativi, tra cui quelli economici, finanziari e relativi all'immobile museale*

I. Definizione delle caratteristiche della vostra istituzione culturale.

Denominazione completa.....
Indirizzo.....
Web.....
Social.....
Mail.....
Mission.....

1. Qual è il vostro stato organizzativo?

- Direttamente gestito dal governo nazionale
- Direttamente gestito dall'autorità locale/comune/provincia/regione
- Organizzazione pubblica
- Organizzazione privata
- Società for-profit

2. Dimensione della popolazione del territorio comunale o di riferimento?

- Meno di 20.000
- 20.000 a 100.000
- Più di 100.000

3. Fino a che punto l'autorità locale e/o altri tipi di partner (industria, pubblico o privato, culturale o, altro) sono coinvolti nel museo?

- Gestione diretta
- Collaborazione a medio termine
- Attraverso il pagamento di un sussidio annuo
- Nessun coinvolgimento

4. Qual è il numero totale di posizioni a tempo pieno con contratto almeno annuale del personale? _____

5. Di queste posizioni quanti sono:

	Numero di occupati full-time annuali	Altre forme contrattuali
Curatori		
Amministrazione e manager/direttori		
Servizi ai visitatori e sicurezza		
Educazione, sensibilizzazione, audience development, etc.		
Volontari		
Altro (specificare)		

6. Chi sono i vostri partner abituali e quanto spesso siete in contatto con loro?

	Relazione di lavoro (tipologia e frequenza)	Nessuna relazione	Nominativo
Autorità locali			
Governo e amministrazione nazionale			
Comunità no-profit			
Associazione amici del museo			
Aziende e loro networks			
Networks di istituzioni culturali			
Altro (specificare)			

7. Quale di questi partner considerate come il più strategico? (graduatoria)

- Autorità locali
- Governo e amministrazione nazionale
- Comunità no-profit
- Associazione amici del museo
- Aziende e loro networks
- Networks di istituzioni culturali
- Altro (specificare)

II. I musei sono risorse per lo sviluppo locale?

8. I Musei svolgono un ruolo educativo. Quale di questi ruoli considerate contribuisca di più a migliorare le prestazioni a scuola?

- Sviluppare la curiosità e l'istinto intuitivo tra i bambini delle scuole
- Incoraggiare la pratica di attività artistiche per bambini

- Aiutare a contrastare lo scarso rendimento a scuola
- Incoraggiare le visite ai musei di tutta la famiglia

9. I Musei offrono opportunità di formazione. Quale di questi gruppi considerate abbia la massima priorità?

- Giovani di età compresa tra 18 a 25 anni
- Adulti occupati
- Adulti disoccupati
- Persone svantaggiate
- Anziani / pensionati

10. Qual è il modo migliore per i musei di contribuire a rafforzare la coesione della comunità?

- Come un luogo di esperienza culturale
- Come un posto di aggregazione, eventi sociali
- Come un luogo in cui sono espressi valori condivisi
- Come un modo per integrare le persone svantaggiate nella comunità

11. I Musei possono svolgere un ruolo nella diversità culturale. Qual è il modo migliore per musei per promuovere la diversità culturale?

- Mettendo insieme le diverse comunità
- Con la visualizzazione di oggetti provenienti da diverse culture del mondo e di diverse comunità nella tua zona
- Attraverso l'organizzazione di attività legate a specifiche culture e tradizioni proprie della comunità sia locale sia extralocale.

12. Quali, a vostro avviso, sono i contributi specifici che il vostro museo può apportare (adesso o previste per il futuro) per lo sviluppo economico della zona?

	Contributo molto forte	Contributo abbastanza forte	Contributo nè forte nè debole	Contributo piuttosto debole	Nessun contributo
Generare turismo					
Incentivare la popolazione locale a sviluppare o migliorare le proprie competenze					
Creazione di beni e servizi per la popolazione locale					
Funzione di "magazzino"/incubatore di tecniche e competenze da cui le aziende possono attingere					
Formazione del proprio personale					
Avviare attività e sviluppare prodotti di interesse per il pubblico in generale					
Promozione e sviluppo di innovazione o tecnologie pilota					

III. Quali fattori sono importati per l'impatto e la partecipazione territoriale di un museo?

13. Secondo voi, quali dei fattori elencati di seguito favoriscono od ostacolano un museo nel contribuire allo sviluppo locale? E quale elemento/attività è presente nel vostro museo?

	Effetto positivo	Nessun effetto	Effetto negativo	Elemento/attività presente nel museo
COMPETENZE E RISORSE UMANE				
Istruzione e formazione dei curatori				
Formazione del personale addetto ai servizi al visitatore				
Numero del personale impiegato al front desk e nelle sale				
Presenza di volontari				
Numero del personale che lavora in attività educative e di sensibilizzazione, di audience development e marketing				
IMMAGINE PUBBLICA E SVILUPPO ISTITUZIONALE				
Immagine pubblica del museo o della galleria				
Prestigio degli edifici che ospitano la collezione				
Un programma vivace di eventi (mostre temporanee, performances, conferenze, ecc.)				
Allestimento delle mostre				
Esistenza dell'associazione amici del museo				
Risorse disponibili per l'acquisizione di nuove opere				

STRUMENTI FINANZIARI E SVILUPPO				
Risorse disponibili per servizi educativi, di sensibilizzazione e sviluppo del pubblico (audience development)				
Attrazione e crescita dei rapporti con i partner privati (mecenati)				
Stanzamenti di bilancio su base annua				
TASSE E SERVIZI				
Biglietti di ingresso				
Entrate gratuite				
Presenza di servizi accessori (ristorante-bar, negozi, audioguide, sito web, ecc.)				
PARTNERSHIPS E NETWORKS CON AZIENDE				
Partnerships con istituzioni scolastiche (ad ogni livello di istruzione)				
Esistenza di partnership con aziende				
Collegamento del museo con una più ampia rete di istituzioni culturali				
Partnership con altre istituzioni culturali o strutture nella zona				
Altro				

14. Quale delle seguenti pensate sia l'azione più importante che le autorità locali e/o altre tipologie di partner (industria, pubblico o privato, culturale o, altro) potrebbero compiere per sostenere il lavoro del museo?

- Promozione presso la popolazione locale
- Fornire finanziamenti
- Riprendere responsabilità di gestione
- Dare sostegno politico per il vostro lavoro

15. Qual è l'aspetto meno utile del coinvolgimento di autorità locali e/o altre tipologie di partner (altri soggetti pubblici o privati, culturali o industriali) nell'attività del vostro museo o galleria?

- Fissare vincoli e condizioni al loro finanziamento
- Introdurre una supervisione burocratica
- Essere indifferente alla vostra attività
- Avere una diversa concezione della politica culturale ed educativa
- Avere una diversa concezione della politica scientifica e di ricerca

16. Vorreste migliorare il rapporto con le autorità locali e/o altre tipologie di partner (industria, pubblico o privato, culturale o, altro)?

- Sì
- No

IV. Secondo la vostra opinione, quali riforme potrebbero essere introdotte per migliorare il rapporto tra i musei e gli enti locali?

17. Quale ritenete essere il tipo di organizzazione ottimale per la collaborazione di un museo con gli enti locali?

- Un organismo diretto dal governo locale
- Un organismo diretto dal governo nazionale
- Un'organizzazione con direzione mista, nazionale e locale
- Un'organizzazione privata a scopo di lucro
- Una organizzazione non-profit privata
- Un partenariato pubblico-privato

18. Qual è il livello di coinvolgimento dell'ente comunale e/o di altre tipologie di partner (pubblici o privati, culturali o aziendali, altro) che vi sembra più efficace per la collaborazione con musei?

- Sovvenzioni caso per caso
- Partecipazione all'amministrazione del museo
- Un rapporto contrattuale a medio termine
- Gestione diretta delle proprie operazioni

19. Quali indicatori sono a vostra disposizione, e a quali indicatori vorresti avere accesso, al fine di valutare l'impatto sugli obiettivi strategici del museo?

SVILUPPO CULTURALE	Indicatori esistenti	Indicatori desiderati	Se esistono quali sono i dati? Come li esprimete? (2014)
Numero delle visite (paganti e non)			
Sviluppo di nuove attività culturali			
Numero di membri o visitatori frequenti			
Contributo alla diversità culturale (tramite i soggetti destinatari, tipo di pubblico, il tipo di attività offerte, ecc)			

Numero di visite virtuali al sito web del museo oppure sui social networks			
ISTRUZIONE			
Numero di visite da parte di scolaresche provenienti dalla regione			
Numero di insegnanti e istituzioni educative che partecipano alle attività del museo (con visite, collaborazioni, formazione, ecc)			
Numero di individui di età inferiore ai 26 anni e di età inferiore ai 18 anni che visita il museo			
FORMAZIONE			
Disponibilità di formazione collegato in qualche modo al museo			
Disponibilità di attività sociali connesso in qualche modo al museo			
Programmi introduttivi o di recupero destinate a gruppi specifici (in cerca di lavoro, i disabili, popolazione carceraria, ecc)			
CONSUMO CULTURALE E BENESSERE INDIVIDUALE			
Importanza dei musei in attività ricreative dei residenti nel territorio di riferimento			
Contributo al benessere delle persone in termini di salute			
Spesa delle famiglie medio annua in cultura			
CAPITALE SOCIALE			

Ruolo del museo come un luogo d'incontro			
Ruolo del museo come fonte di sviluppo della vita della comunità			
Evoluzione del coinvolgimento dei volontari e loro profilo (sfondo geografico e sociale)			
POTENZIALE ECONOMICO			
Durata media del soggiorno nell'area di riferimento da parte dei visitatori turistici			
Spesa media dei turisti al museo e nel bacino dell'area di riferimento			
Sviluppo di nuovi prodotti e servizi			
Altro			

V. Relazione annuale e bilancio

20. Seguite standard esterni (ad esempio, dettati dalla regione) e/o interni?

- Sì, quali (se possibile elencare le principali aree di riferimento e/o allegare un documento di programmazione/report).....

- No

21. Avete sistemi di accreditamento sul bilancio e specifici indicatori di performance dell'area economico-finanziaria?

- Sì, quali (se possibile elencare le principali aree di riferimento e/o allegare il bilancio 2014, eventualmente previsionale 2015).....

- No

22. Elaborate un documento "annual report/bilancio sociale"? E' strategico per le politiche del museo?

- Sì ed molto strategico

- Sì, ma è poco strategico

- No, ma sarebbe utile elaborarlo

- No, è nostra intenzione elaborarlo

- No, non siamo interessati ad elaborarlo

- No, non abbiamo il personale competente in tale ambito

- Altro:.....

23. Come regolate i rapporti con il pubblico e con il privato? Esistono delle sorte di "contratti di performance"?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....

- No

24. Ci sono dei momenti di pianificazione culturale (cultural planning) a livello territoriale?

- Sì, riferimento al documento/attività e, se possibile, allegarlo.....

- No

25. Avete dei sistemi interni di valutazione dell'impatto culturale oppure sono già stati condotti studi per determinarlo (ad esempio, VIC – Valutazione di Impatto Culturale, ROM – Return On Museum, VAC-Valore Aggiunto Culturale, BSC- Balanced Scorecard, etc.)?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....

- No

26. Avete mai elaborato un PEG-Piano Esecutivo di Gestione?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....

- No

27. Avete mai sperimentato bilanci partecipati e/o strumenti di programmazione partecipata?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....

- No

VI. Comunicazione

29. Usate indicatori per valutare le diverse strategie di comunicazione (ad esempio, utilizzo di social network)?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo

- No

30. Avete un sistema Open Data?

- Sì, quali dati rendente disponibili?.....

- No, ma riteniamo possa essere interessante/utile creare una piattaforma di rete tra i musei

- No

31. Vi avvalete di strumenti digitali (anche eventuali supporti digitali durante la visita al sito museale)?

- Sì, se possibile, indicare i valori di utilizzo riferiti al 2014

- No

32. Avete mai sperimentato sistemi di crowdfunding e crowdmapping?

- Sì (Descrivete brevemente l'esperienza con relativi dati)

- No

VII. Creative business model

33. Per cortesia, elencate:

- 5 fattori che hanno favorito il successo della vostra organizzazione

- 5 fattori che hanno influenzato negativamente la capacità della vostra organizzazione di operare e produrre impatti

34. Quali sono le tre più importanti lezioni che nel tempo avete appreso e che vi hanno supportato nella gestione della vostra organizzazione?

35. Utilizzate indicatori qualitativi e/o quantitativi che orientano e supportano le vostre decisioni strategiche e di programmazione?

-Sì (elencate i principali o allegate un documento di riferimento).....

-No

36. Come potete descrivere il vostro audience/pubblico di base?

37. Provvedete, attraverso analisi specifiche, ad una segmentazione e classificazione del pubblico?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....

- No, ma saremmo interessati

- No

38. Se sì, elaborate anche una strategia relative alla segmentazione e classificazione dei servizi/prodotti/attività offerte dal Vostro museo?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....

- No, ma saremmo interessati

- No

39. Avete un Sistema di accountability finanziario che vi permetta di comprendere la vostra organizzazione in modo chiaro e per centri di costo e ricavi?

- Sì, riferimento al documento e, se possibile, allegarlo.....
- No, ma saremmo interessati
- No

40. Pensate di aver un sistema di management sufficientemente strutturato?

-Sì, quali sono gli elementi chiave di questa struttura?

-No

41. Se possibile, elencate I 3 fattori di cambiamento, le opportunità che credete nel futuro porteranno o incrementeranno al successo della vostra organizzazione museale.

VIII. Immobile museale, dati generali ed economico-finanziari

DATI GENERALI (ANNO 2014 oppure.....)			
<i>Edificio museale</i>			
<u>Localizzazione</u>	Centro città	Periferia	Fuori città
<u>Datazione</u>			
<u>Proprietà</u>	Privata	Pubblica	Nominativo
<u>Affitto</u>	Sì	No	
<u>Mq complessivi</u>	Interni	Esterni	Totali
<u>Numero di ore di apertura giornaliera</u>			
<u>Numero di giorni di apertura annui</u>			

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (ANNO 2014 oppure.....)						
Budget annuale			Costi tot	Entrate tot
<i>Spazi</i>	<i>Mq</i>	<i>Attività</i>	<i>Numero eventi</i>	<i>Numero Utenti e/o Addetti</i>	<i>Costi</i>	<i>Ricavi</i>
Espositivi permanenti	mq	Mostre permanenti	eventi	Utenti	euro	euro
Espositivi temporanei	mq	Mostre temporanei	eventi	Utenti	euro	euro
Servizi pubblici	mq	Laboratori Didattica	eventi	Utenti	euro	euro
	mq	Sale conferenze	eventi	Utenti	euro	euro
	mq	Biblioteche	eventi	Utenti	euro	euro

	mq	Archivi	eventi	Utenti	euro	euro
	mq	Altro.....	eventi	Utenti	euro	euro
Servizi privati	mq	Caffetterie	eventi	Utenti	euro	euro
	mq	Ristoranti	eventi	Utenti	euro	euro
Accessori	mq	Entrata/guardaroba, etc.	/	Utenti	euro	euro
Commerciale	mq	Bookshop		Utenti	euro	euro
	mq	Altro.....			euro	euro
Uffici	mq	Promozione	/	/	euro	euro
		Personale	/	addetti	euro	euro
		Collaborazioni esterne	/	collaboratori	euro	euro
		Sponsorizzazione (in cash e in kind)	/	/	euro	euro
		Contributo pubblico	/	/	euro	euro
		Fund raising	/	/	euro	euro
Tecnici	mq	Manutenzione e gestione ordinaria relativa all'immobile (utenze, pulizie,evntuale affitto, etc.)	/	/	euro	euro
		Manutenzione straordinaria relativa all'immobile	/	/	euro	euro
		Altro...	/	/	euro	euro
Altre fonti di ricavo (specificare)						
Altri centri di costo (specificare)						

IX. In quale veste avete completato questa indagine?

Membro del personale professionale impiegato principalmente in:

- Servizi Curatoriali
- Amministrazione, alti dirigenti
- Sensibilizzazione culturale, sviluppo del pubblico, promozione, ecc.
- Tutto o gran parte di queste attività, data la dimensione del museo
- Altro (specificare).....

Ritiene che il suo lavoro comporti il collaborare direttamente con le autorità locali o comunità o industrie culturali o di altra natura? Sì/No

La ringrazio molto per il vostro contributo.

Analizzando nel dettaglio l'impostazione e gli esiti delle indagini prese come spunto per condurre l'analisi circa il sistema il ruolo dei musei (nello specifico quelli di arte contemporanea) nel processo di *cultural planning* del territorio di riferimento, è fondamentale analizzare alcuni elementi innovativi e di similitudine con l'approccio e i risultati della presente ricerca di dottorato.

CREATIVE BUSINESS MODELS

La ricerca è la prima finalizzata ad analizzare il concetto di modello di business creativo realizzato da organizzazioni culturali: nello specifico, attraverso un questionario è stata realizzata una fotografia dello stato dell'arte circa l'adozione di tecnologie innovative e modelli di business creativi da parte dei centri culturali europei appartenenti alla Rete Trans Halles (TEH). L'esito è un rapporto qualitativo e quantitativo sulla gestione e organizzazione dei centri culturali indipendenti, nonché la loro percezione e l'orientamento per l'elaborazione, l'individuazione, l'adozione e la gestione di un modello di business creativo e innovativo. L'analisi è stata condotta per identificare qualitativamente un insieme di potenziali risorse, attività e comportamenti che possano essere linee guida per il miglioramento delle prestazioni, della competitività e della sostenibilità.

Di seguito sono riportati i principali temi presentati nell'esito dello studio:

- le aziende e le organizzazioni che operano nell'ambito dell'industrie culturali e creative (ICC) affrontano significative sfide che possono essere sintetizzate in supporto del bene pubblico, investimento organizzativo, stabilità finanziaria, strategie di marketing, sistemi di misura e di gestione delle prestazioni, strategie di collaborazione e modelli di business innovativi;
- la letteratura e gli studi in ambito economico hanno da sempre confermato l'importanza del ruolo dei sistemi di gestione e dei modelli di business innovativo per sostenere e guidare il miglioramento delle prestazioni organizzative. Tuttavia, la maggior parte delle indagini è

stato sviluppato tradizionalmente dalle multinazionali, grandi aziende e più recentemente dalle aziende che operano nel campo dell'Information and Communication Technology (ICT) e dell'e-business alla ricerca di miglioramenti nella loro efficienza;

- le piccole e medie imprese (PMI) e le organizzazioni che operano nell'ambito delle industrie culturali e creative, sebbene stiano sempre più riconoscendo la rilevanza dell'elaborazione e dell'adozione di modelli gestionali strutturati, non hanno ancora intrapreso iniziative specifiche. Infatti, la gestione delle organizzazioni culturali e delle PMI è fondamentalmente implementata ed organizzata in modo implicito, cioè senza l'utilizzo di approcci e strumenti formali;

- le ragioni principali per le quali risulta rilevante per le imprese culturali dotarsi di un modello di business innovativo sono da un lato, il raggiungimento della sostenibilità finanziaria, senza comprometterne la missione; dall'altra il posizionamento negli ecosistemi territoriali non solo come fornitori di attività culturali rivolte al proprio pubblico, ma sempre più con un ruolo di attori per l'innovazione e lo sviluppo sociale;

- nonostante sia ampiamente riconosciuta l'importanza di modelli innovativi di business per le imprese e le organizzazioni creative e culturali, gli approcci, le tecniche e gli strumenti per l'elaborazione, realizzazione e gestione specifici modelli di business specifici per l'ambito sono ancora spesso inadeguate.

La ricerca ha fornito evidenze rilevanti ed implicazioni circa :

- la natura e la tipologia della struttura legale delle organizzazioni;
- la collocazione, la proprietà e la strutture dell'edificio fisico in cui operano;
- i più comuni tipi di attività e le attività gestionali connesse, nonché i tipi di servizi forniti ai clienti e dai clienti;

- le questioni economiche e finanziarie, come ad esempio il budget annuale, le fonti di reddito, le entrate connesse all'attività centrale, i tipi di finanziamento, prestiti bancari, riserve di cassa e il patrimonio, e tipi di attività connesse alla locazione degli spazi;

- gestione organizzativa, in termini di presenza di un direttore, consiglio di amministrazione o fiduciari, e risorse umane coinvolte nella fornitura delle attività dei centri culturali indipendenti.

THE RELATIONSHIP BETWEEN MUSEUMS AND MUNICIPALITIES IN EUROPE

L'analisi condotta ha posto in evidenza i numerosi fattori di convergenza nel rapporto tra musei e comuni:

- I comuni hanno ereditato o costruito numerose collezioni, la conservazione e lo sviluppo delle quali sono stati affidati a diversi musei;

- Il decentramento porta, ovunque in Europa, maggiori responsabilità alle autorità locali, in particolare in ambito culturale, e la devoluzione di nuove forme di gestione del patrimonio;

- La crisi finanziaria incide sul contributo statale a musei e gallerie, che devono quindi rafforzare le *partnership* con le autorità locali;

- La ricerca di uno sviluppo sostenibile che unisce i progressi nelle sfere culturali, sociali ed economiche, crea una zona di convergenza tra le sempre più varie attività dei musei e delle responsabilità assunte dalle autorità locali.

Queste trasformazioni sono avvenute in parallelo all'evoluzione dal concetto di museologia tradizionale, ovvero basata su conservazione degli oggetti e sullo studio delle collezioni verso una nuova museologia concentrata sulla ricerca e la diffusione di valori condivisi.

Le linee strutturali tratteggiate dall'esito della ricerca evidenziano le sinergie e le differenze relative all'analisi delle *mission* museali e alle aspettative dei musei e dei comuni.

Musei e gallerie, che hanno partecipato alla ricerca rispondendo al questionario nella versione originale²³, rimangono molto ancorati ad alcune funzioni tradizionali, come la ricezione dei visitatori e la formazione degli studenti, ma sono sempre più consapevoli dei loro possibili contributi allo sviluppo sociale ed economico. A questo proposito sono in accordo con le aspettative di comuni e dei responsabili dello sviluppo della propria regione, ma con alcune differenze di approccio. Dove musei sottolineano l'apertura mentale e la curiosità dei giovani, i comuni sottolineano la necessità di combattere scarso rendimento a scuola. Dove i musei guardano i loro possibili contributi per l'inclusione sociale dei giovani tra i 18 e i 25 anni, i comuni sottolineano la necessità di puntare allo stesso obiettivo per gli adulti. Dove alcuni musei stanno cercando di dare espressione ai valori culturali della comunità della loro regione, i comuni stanno chiedendo loro di assicurare che tutte le comunità possano accedere ai musei e gallerie. E dove i comuni sottolineano il ruolo importante svolto dai musei dal punto di vista della crescita economica derivante dal turismo, i musei preferiscono visualizzare la loro capacità di innovazione tecnologica. Alcuni

²³ Il lavoro del gruppo di ricerca si è fondato su un doppio sondaggio, effettuato on-line dal 1 ° luglio 2010 e il 30 settembre 2010. I due questionari, uno destinato ai comuni, l'altro per musei e gallerie, erano disponibili in francese e in inglese sul sito ENCATC. Sono stati raccolti più di 300 questionari, e 250 questionari sono stati ritenuti validi e quindi trattati. I musei sono risultati più inclini a rispondere al sondaggio rispetto ai comuni, dato il loro interesse per le questioni in esame. La consultazione dei musei e dei comuni nel quadro del sondaggio non ha lo scopo di assicurare la rappresentatività del campione, ma creare un quadro qualitativo interessante per la ricerca. A questo proposito, la doppia indagine potrebbe utilmente beneficiare di un ulteriore lavoro di ricerca sul tema.

esperimenti urbani hanno già tentato di porre l'attenzione sulla necessità da parte dei musei di estendere il loro ruolo dalla promozione del proprio patrimonio alla promozione di tutta la città, sia che si tratti di una città ricca di arte o incentrata sull'industria.

Il punto focale, però, non è quello di spingere i musei ad adottare le finalità di sviluppo proprie di *manager* e attori regionali, ma di riflettere sulla definizione di quella che potrebbe essere l'area condivisa nella quale i musei e i comuni possono lavorare a stretto contatto ed efficientemente insieme. I musei insieme ai loro *partner* potranno diventare leve per la creatività culturale, sociale ed economica solo adottando un approccio trasparente, responsabile e con effetti misurabili.

I musei e i comuni potrebbero contribuire e collaborare alla realizzazione di:

- un modello istituzionale che metta al centro della forma giuridica adottata partner pubblici e privati, come una fondazione. Mentre i musei e i comuni non risultano d'accordo sul valore dei vari tipi di gestione diretta dei musei da parte dei comuni, tutti sono d'accordo su una triplice esigenza: dare ai musei un'autonomia che riveli la loro capacità di iniziativa e responsabilità; la condivisione di impegni per il medio termine; il funzionamento di tali collaborazioni speciali all'interno di un sistema aperto;

- un modello economico finalizzato alla condivisione di servizi e di costi, oggetto di valutazione;

- un modello finanziario che ponga obiettivi a medio termine al centro di contratti, sussidi e patrocini;

- un modello di gestione delle risorse umane che punti a rafforzare le qualifiche di tutte le categorie di personale, che benefici del contributo di competenze e innovazione fornito da un servizio di volontariato, inteso come un servizio di intermediazione con le comunità che sono spesso poco conosciute e lontane dai musei e non in competizione con i professionisti museali;

- un modello di valutazione che combini indicatori tradizionali di mezzi e risultati con gli indicatori di valore (e, in particolare, il miglioramento della salute e il benessere sociale della popolazione locale, l'espressione della diversità culturale, la costituzione del capitale sociale). Mentre i musei appaiono attualmente ben attrezzati per analizzare il raggiungimento degli obiettivi in materia di accoglienza dei visitatori e azione educativa, sembrano avere un minor numero di strumenti di valutazione degli obiettivi nei settori dello sviluppo economico e, soprattutto, dello sviluppo sociale. La pressione esercitata dai comuni in questo campo è

molto forte in quanto intendono costruire partenariati non solo con e tra musei e altre strutture culturali, ma anche in campo educativo, della salute e delle istituzioni sociali.

Alcuni elementi da considerare e prevenire per evitare incomprensioni tra le istituzioni sono:

- il museo non è e non può essere un 'operatore sociale', o considerato come tale. Sarebbe particolarmente inopportuno creare una dicotomia tra la sua funzione di conservazione, lo studio e la visualizzazione delle collezioni e una funzione di creatività sociale, in quanto questi due elementi possono funzionare in parallelo senza difficoltà;

- i musei hanno il diritto di esprimere la loro intenzione a non essere ridotti ad essere sfruttati come magneti per il turismo 'culturale', allo stesso tempo devono accettare di essere centri di valore inevitabilmente inseriti nella sfera economica;

- i comuni non devono essere considerati come un fondo illimitato dal quale si può attingere quando ci sono difficoltà finanziarie, o per compensare errori di gestione. strutture e servizi museali sono parte di una scena molto più ampia, relativa sviluppo sostenibile della loro regione. Essi non possono essere considerati indipendentemente dagli altri impianti della regione, siano essi sono legati all'attività di formazione, di trasporto o di piacere. Lo spazio territoriale delle città e delle regioni oggi giustifica la creazione di dinamiche intersettoriali, che sono più probabili, grazie a forme di collaborazione che devono essere inventate, per raggiungere obiettivi attraverso strumenti specifici e per stimolare le competenze del personale. L'analisi delle posizioni dei musei, nonché i loro ruoli o risultati è dunque correlata a ciò che sta accadendo in altri settori dello sviluppo regionale. Questo ampliamento di prospettive, quindi, riguarda il personale del museo e il personale comunale.

Nulla sarebbe più sbagliato in una società globale della conoscenza, considerare i musei come semplici luoghi di conservazione: i musei partecipano alla creazione di un nuovo ordine, infatti essi non sono dietro di noi, ma aprono la strada.

CONSIDERAZIONI SULL'APPLICAZIONE DEL QUESTIONARIO

L' applicazione del questionario proposto ha previsto tre passaggi fondamentali:

- Creazione del questionario e fase di consultazione preliminare con esperti del settore. In particolare, sono stati condotti incontri durante i periodi di ricerca all'estero con Anne Krebs (Research and Collections Department del Museo del Louvre di Parigi) autrice della ricerca originale e Julie Hart (Senior Director, Standards & Excellence Programs dell'American Alliance of Museums di Washington-DC); in Italia, con Ludovico Solima (Professore Associato di

Gestione delle organizzazioni culturali dell'Università Federico II di Napoli) e Patrizia Picchi (Dirigente Settore Musei della Regione Piemonte).

Da questi incontri sono emersi alcuni elementi di supporto all'analisi, quali l'importanza di rafforzare il ruolo dei musei a livello territoriale attraverso, soprattutto, la ricerca di partnership pubblico/private e il coinvolgimento degli attori locali e dei cittadini; la necessità di migliorare la comunicazione sia interna sia esterna del museo in modo particolare circa il tema gestionale, superando la logica della rendicontazione ex-post a favore dell'elaborazione di un documento strategico condiviso; l'opportunità di procedere con comparazioni tra istituti museali con strumenti semplici ed immediati nell'applicazione, ma allo stesso tempo non generici, ovvero specifici ed omogenei per tipologia e caratteristiche dei singoli musei (processo in atto anche per l'adeguamento degli standard di qualità promossi dalla Regione).

- Invio del questionario a tutte le realtà di arte contemporanea piemontese ed italiane, anche attraverso la collaborazione di AMACI (Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani)²⁴. L'esito di questa fase ha restituito l'immagine di un sistema ancora molto frammentato, per organizzazione e modelli gestionali, e poco trasparente; infatti, non è stato possibile, come invece era previsto nella ricerca, una comparazione dei risultati (pochi e incompleti) con le indagini condotte a livello europeo. In generale, i musei e le fondazioni sono consapevoli del ruolo che ricoprono all'interno della società e dell'impatto economico; in molti casi, elaborano *report* e dati sull'attività interna (anche se non sempre li rendono

²⁴ CASTEL SANT'ELMO, POLO MUSEALE DELLA CAMPANIA (Napoli); CASTELLO DI RIVOLI MUSEO D'ARTE CONTEMPORANEA (Torino); CENTRO PER L'ARTE CONTEMPORANEA LUIGI PECCI (Prato); CESAC-Centro Sperimentale per le Arti Contemporanee (Cuneo); FONDAZIONE DONNAREGINA PER LE ARTI CONTEMPORANEE - MADRE · MUSEO D'ARTE CONTEMPORANEA DONNAREGINA (Napoli); FONDAZIONE MUSEI CIVICI DI VENEZIA - GALLERIA INTERNAZIONALE D'ARTE MODERNA DI CA' PESARO (Venezia); FONDAZIONE MUSEION-Museo di arte moderna e contemporanea (Bolzano); FONDAZIONE TORINO MUSEI – GAM- Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino (Torino); GALLERIA CIVICA DI MODENA (Modena); GALLERIA D'ARTE MODERNA ACHILLE FORTI (Verona); GALLERIA NAZIONALE D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA (Roma); GAMEC-Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo (Bergamo); ICG - ISTITUTO CENTRALE PER LA GRAFICA (Roma); ISTITUZIONE BOLOGNA MUSEI | MAMBO - MUSEO D'ARTE MODERNA DI BOLOGNA (Bologna); KUNST MERANO ARTE (Bolzano); MA*GA - FONDAZIONE GALLERIA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA SILVIO ZANELLA (Varese); MAN-Museo d'Arte Provincia di Nuoro (Nuoro); MART- Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto (Trento); MAXXI- Museo Nazionale delle arti del XXI Secolo (Roma); MUSEO DEL NOVECENTO (Milano); MUSEO MARINO MARINI (Firenze); MUSMA - Museo della Scultura Contemporanea Matera (Matera); PAC- Padiglione d'Arte Contemporanea (Milano); PALAZZO FABRONI (Pistoia); SOVRINTENDENZA CAPITOLINA AI BENI CULTURALI – MACRO (Museo d'Arte Contemporanea di Roma)

pubblici), più raramente si appoggiano a ricerche e dati esterni ricollegandosi a politiche strategiche territoriali. Sia in ambito pubblico sia in ambito privato, ci sono stati tentativi di *benchmarking*: sia la Fondazione Torino Musei con l'appoggio della Fondazione Fitzcarraldo, sia la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo all'interno della rete delle Fondazioni private di Arte Contemporanea²⁵ hanno tentato un'indagine comparativa tra fondazioni museali affini, ma hanno riscontrato diverse difficoltà che hanno determinato l'impossibilità dell'operazione.

- Sottomissione del questionario ai principali *partner* delle strutture museali di arte contemporanea, in particolare, quindi, alla Fondazione CRT per l'Arte contemporanea di Torino e alla Regione Piemonte (come evidenziato nello schema 5.1), da cui è emerso un sostanziale interesse ad individuare metodi e parametri per la valutazione ex-ante dei progetti per una migliore redistribuzione ed efficacia allocativa delle risorse.

Schema 5.1 – Applicazione del questionario di ricerca



FONTE: elaborazione dell'autrice

²⁵ Le Fondazioni che hanno aderito sono: Fondazione Antonio Morra Greco (Napoli), Fondazione Brodbeck (Catania), Città dell'arte-Fondazione Pistoletto (Biella, Torino), Fondation Francois Pinault (Venezia), Fondazione Giuliani (Roma), Fondazione Memmo (Roma), Fondazione Merz (Torino), Nomad Foundation (Roma), Fondazione Pastificio Cerere (Roma), Fondazione Remotti (Camogli, Genova), Fondazione Sandretto Re Rebaudengo (Torino), Fondazione Spinola-Banna (Riva presso Chieri, Torino), Fondazione Trussardi (Milano), Fondazione Volume (Roma); Fondazione Ratti (Como).

6 I bilanci museali e il sistema di *control management*: analisi su indicatori di *performance*

Come risulta evidente dalla ricerca fino a questo punto condotta ed esposta, la partecipazione delle istituzioni museali in un processo di *cultural planning* e di sviluppo di relazioni territoriali potrà avvenire in un'ottica futura, quindi anche dal punto di vista economico attraverso strumenti previsivi e di pianificazione gestionale dei costi (*budgeting*).

Tra i vari strumenti analizzati in precedenza il più completo e flessibile risulta quello del Piano Esecutivo di Gestione, il quale lega appunto aspetti finanziari, gestionali e prevede anche una fase di monitoraggio attraverso indicatori sintetici. Questo fatto, appunto, non esclude, anzi deve integrare, la fase di *reporting*, ovvero di analisi e comunicazione dei risultati qualitativi e quantitativi, rapportando i risultati finanziari a quelli di impatto economico e sociale. La letteratura al riguardo è molto ampia e, come già accennato nella prima parte, tradizionalmente la gestione e i bilanci museali sono stati analizzati attraverso specifiche applicazioni derivanti dall'ambito aziendale (come si evince dallo schema 6.1)

Schema 6.1 – Sintesi e confronto del sistema di indici tra performance aziendale e museale

IL SISTEMA DEI RATIOS				
	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	
Denominazione	Indici FINANZIARI	Indici di SVILUPPO	Indici di OPERATIVITA'	
Obiettivi	Misurano la solidità patrimoniale Misurano la capacità finanziaria	Valorizzano lo sviluppo dimensionale Evidenziano la capacità di autofinanziamento	Misurano la capacità gestionale Misurano la capacità reddituale	
	PERFORMANCE AZIENDALE	PERFORMANCE MUSEALE	PERFORMANCE AZIENDALE	PERFORMANCE MUSEALE
Sub-categorie	Indici di SOLIDITA' : misurano l'equilibrio fra la rigidità degli impieghi e quella delle fonti; misurano il rapporto di dipendenza dai mezzi di terzi;		Indici di REDDITIVITA' : valutano la redditività della gestione in termini di remuneratività dei capitali impiegati;	
		Indicatori di struttura finanziaria tipologia delle entrate rapporto di dipendenza dal finanziamento pubblico	indice di redditività operativa (o tasso di redditività dei capitali investiti (ROI: Return On Investments): indice di redditività globale (o tasso di redditività del capitale proprio) (ROE: Return On Equity)	indici di composizione costo del lavoro/entrate totali (se <100 rapporto soddisfacente) costi tipici/entrate totali x100 costi tipici/costi totali visitatori totali/lavoratori al museo
			Indici di EFFICIENZA : misurano la capacità gestionale nell'utilizzazione del capitale circolante	
	indice di copertura delle immobilizzazioni Indici di LIQUIDITA' o di SOLVIBILITA' valorizzano la solvibilità dell'azienda in termini di capacità di fronteggiare, con i mezzi a breve, gli impegni a breve indici di indebitamento		indici di rotazione rotazione del capitale investito (Irci) rotazione del CCN (Ircn) la rotazione delle scorte (Irs) rotazione crediti (Ircr) dilazione crediti (Idcr)	indici di apertura e affollamento (ore apertura/anno x mq espositivi)/visitatori totali
			Indici di PRODUTTIVITA' : misurano la produttività dei fattori di produzione	
			$Fa = \text{fatturato/addetto: VN (Ricavi netti)/NA (n.ro addetti)}$; $Va = \text{valore aggiunto/addetto: VA (Valore aggiunto)/NA (n.ro addetti)}$; $Fm = \text{fatturato/immobilizzazioni/VN (Ricavi netti)/IN (Immobilizz. Nette)}$; $Af = \text{ammortamento/fatturato: QA (Ammortamenti)/VN (Ricavi netti)}$	Indici di attività o di costo costo del lavoro/mq espositivi costo del lavoro/opere possedute costo del lavoro/mq totali costo del lavoro/opere esposte costi totali/mq espositivi costi totali/opere esposte costi totali/mq totali costi totali/opere possedute

FONTE: COSCIA C., FREGONARA E., *Strumenti economico-estimativi nella valorizzazione delle risorse architettoniche e culturali*, Celid, Torino 20014

Nella aziende no profit, il documento che illustra la formazione del risultato economico durante l'esercizio prende il nome di rendiconto gestionale.

Ai fini del controllo di gestione, dunque, questo documento serve a verificare la condizione, forse la più importante fra tutte, di stabilità dell'istituto, ossia il conseguimento di un equilibrio economico duraturo.²⁶

Il rendiconto gestionale, pertanto, non deve essere limitato alla sola indicazione del risultato ma anche esprimere la sua formazione con un procedimento 'scalare', ovvero che illustra in modo graduale la formazione delle diverse voci dei processi di front e back office caratteristici dell'attività museale (come descritti dal concetto di catene del valore).

Il risultato netto a chiusura nel rendiconto gestionale rappresenta in sintesi la ricchezza prodotta o meno dalla gestione totale; ne consegue che un risultato positivo nel lungo periodo garantisce una certa durabilità del museo e uno stabile legame con la collettività.

²⁶ DAINELLI F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007

Schema 6.2 – Rendiconto gestionale per processi

A- Processi di front-office
Risultato di front-office_____
B- Processi di back-office
Risultato di back-office_____
C- Oneri indiretti primari
Risultato processi primari (A+B+C) _____
D- Processi Secondari
Totale processi secondari_____
Risultato caratteristico (A+B+C+D) _____
Fondi pubblici non finalizzati
Fondi privati non finalizzati
Risultato museale _____
Oneri e proventi accessori
Risultato ante gestione finanziaria _____
Oneri finanziari
Proventi finanziari
Risultato Ordinario _____
Oneri e proventi straordinari
Risultato netto _____

FONTE: DAINELLI F., Il sistema di programmazione e controllo del museo, Franco Angeli, Milano 2007

Lo stato patrimoniale è il secondo documento del quadro di controllo contabile ed illustra il capitale dell'azienda rispondendo all'esigenze di quantificare i capitali impiegati nei diversi ambiti di gestione e di identificarne la provenienza. Inoltre, si distingue all'interno degli investimenti caratteristici i 'correnti' (i quali si esauriscono nel corso di un ciclo produttivo) e gli 'immobilizzati' (i quali partecipano a più cicli).

Schema 6.3 – Stato patrimoniale scalare per processi

CAPITALE INVESTITO	Crediti vs. clienti	
	Crediti tributari	
	Scorte di magazzino	
	Altre attività legate al ciclo caratteristico	
	Capitale circolante lordo caratteristico	A
	Debiti vs. fornitori	
	Debiti tributari	
	Altre passività legate al ciclo caratteristico	
	Passivo caratteristico	B
	Capitale circolante netto caratteristico	C= A-B
	Immobilizzazioni nette front-office	
	Immobilizzazioni nette back-office	
	Immobilizzazioni nette dei processi secondari	
	Altre attività legate alla struttura caratteristica	
	Attivo immobilizzato caratteristico	D
	Fondo TFR	
	Altre passività legate alla struttura acaratteristica	
	Passivo struttura caratteristica	E
	Capitale immobilizzato netto	F= D+E
	Capitale caratteristico investito netto (CCIN)	G=F+C
CAPITALE RACCOLTO		
	Attivo finanziario	
	Crediti per liberalità da liquidare	
	Attivo accessorio (circolante e immobilizzato)	
	Attivo finanziario e accessorio	H
	CAPITALE INVESTITO NETTO GLOBALE	I=H+G
	Risparmi netti di esercizi precedenti	
	Risultato netto di esercizio	
	Capitale autoprodotta	A
	Capitale sociale o fondo comune	
	Riserve di capitale	
	Apporti permanentemente vincolati	
	Risconti passivi di liberalità	
	Capitale donato	B
	Patrimonio netto	C=A+B
	Debiti finanziari a medio lungo termine	
	Debiti finanziari a breve termine	
	Debiti finanziari	D
	CAPITALE RACCOLTO	E=C+D

FONTE: DAINELLI F., Il sistema di programmazione e controllo del museo, Franco Angeli, Milano 2007

Infine, nel quadro di controllo di gestione, è fondamentale sviluppare il rendiconto finanziario, ovvero il documento che indaga i movimenti subiti dalle disponibilità liquide durante l'esercizio al fine di valutare le condizioni di equilibrio finanziario della gestione stessa.

Schema 6.4 – Rendiconto monetario

Risultato di front-office+costi non monetari
_+risultato di back-office + costi non monetari
_+ oneri indiretti primari + costi non monetari
_+ risultato processi secondari + costi non monetari
Risultato caratteristico loro
_+ variazione del CCNc
_+ variazione del fondo TFR
_+ variazione dei fondi vari
Fabbisogno di cassa caratteristico corrente
_ - fabbisogno area caratteristica strutturale
_acquisto opere d'arte
Fabbisogno della gestione caratteristica
_ - rimborsi debiti (compresi oneri finanziari)
_ - oneri straordinari
Fabbisogno complessivo
_+ flusso area accessoria
_+ flusso area finanziaria attiva (escluso liberalità)
_+ proventi straordinari
Fabbisogno netto
_+ raccolta fondi pubblici non finalizzati al netto dei crediti
_+raccolta fondi privati nn finalizzati al netto dei crediti
Fabbisogno residuale
_+ aumenti di capitale donato
_+contazione dei debiti
Variazione finale di disponibilità liquide

FONTE: DAINELLI F., Il sistema di programmazione e controllo del museo, Franco Angeli, Milano 2007

A partire da questi tre elementi del controllo di gestione, è possibile costruire diversi indicatori sintetici, come evidenziato dalla tabella di sintesi dei ratios (rif. schema 6.1), ma soprattutto relazionarli a dati di altra natura sempre derivanti dall'attività svolta o dalle caratteristiche dei beni immobili.

Il fine ultimo è quello di strutturare un documento di supporto non solo a consuntivo, ma anche a preventivo.

In un museo, il processo di programmazione economico-finanziaria è ‘schiavo’ della pianificazione culturale. I piani conservativi e promozionali, cioè, devono essere validati dai ‘numeri’; le politiche programmate, mirando a massimizzare l’equità socio-intergenerazionale, devono garantire, in futuro, la stabilità degli equilibri economici e finanziari.²⁷

Uno strumento applicato generalmente nei musei di ambito pubblico italiani è il bilancio preventivo pluriennale, il quale però subisce numerosi e frequenti revisioni dettate dalla mancanza di risorse e dalle difficoltà gestionali dovute ad una carenza di visione strategica integrata.

Come già evidenziato per la prima parte del questionario circa i dati relativi all’attività e all’orientamento dell’offerta museale, anche per quanto riguarda gli aspetti finanziari le risposte ottenute non hanno permesso la creazione di schede analitiche per ciascun museo.²⁸

Si è proceduto, quindi, ad una sintesi attraverso la creazione di una TABELLA DI BENCHMARKING²⁹.

L’obiettivo è stato quello di tentare almeno una restituzione dello stato di fatto, ovvero una ricognizione della situazione di partenza per procedere con il delineare nuove possibili fasi di ricerca, analisi e approfondimento.

Per questo motivo, sono stati calcolati (dove possibile) alcuni indici come esempio delle potenzialità dello strumento valutativo e per poter formulare qualche riflessione in merito alla situazione del sistema museale ed espositivo dell’arte contemporanea a Torino.

I musei considerati sono solo quelli che hanno fornito una risposta in modo diretto (rispondendo almeno ad una parte del questionario o fornendo *report* interni) o indiretto, ovvero sono stati utilizzati i dati e i documenti accessibili sul sito internet dell’organizzazione museale.

²⁷ *Ibidem*

²⁸ Si veda come riferimento del lavoro per un possibile sviluppo futuro: Progetto Pilota Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno, *Analisi della competitività dell’offerta museale del mezzogiorno e benchmark*, Mibac, DPS, Invitalia in collaborazione con Cles

²⁹ COSCIA C., *Gestione e indicatori sintetici per contenitori e funzioni culturali-ricreative*, in *Genio Rurale*, n. 4, 2001;

COSCIA C., ZANATTA V., *Sistemi informativi e musei: messa a punto di una metodologia economico-valutativa a supporto delle scelte di valorizzazione dei beni museali e dei contesti*, Atti della giornata di studi del DICAS, Architettura e territorio. Internalizzazione e ricerca, Politecnico di Torino, 2006, pp.65-70, 2006

COSCIA C. PICCOLO A., *Modelli di analisi per un management consapevole di istituzioni culturali complesse*, in *Territori*, n. 9, pp.15-31 2012

ANALISI DATI

Si procede, quindi, con una sintetica analisi qualitativa dei dati per trarre alcune indicazioni sia generali sia sul caso studio, che purtroppo come già evidenziato non è stato possibile trattare approfonditamente.

Sono stati confrontate istituzioni di arte contemporanea di diversa natura:

- fondazione private
- museo pubblico
- musei gestiti da fondazioni in partenariato pubblico e privato

Su questi è importante rilevare la difficoltà, nel caso di una fondazione che gestisce più realtà espositive e culturali (come la FTM), ad estrapolare i dati relativi al singolo centro di costo.

Alcuni dati che potrebbero risultare estremamente importanti per comprendere le ricadute sul territorio di riferimento, quali ad esempio il numero di abitanti e le ore di apertura annuali.

Tutti i dati sono difficilmente posti in relazione tra loro per esprimere indicazioni strategiche e politiche e, anzi, sono spesso trattati e analizzati in modo separato e settoriale tra i diversi ambiti di attività museale.

Le fonti utilizzate sono di diversa natura e non tutte accessibili se non dietro esplicita richiesta, inoltre ogni dato, soprattutto relativamente alle voci di bilancio (ma anche per quanto riguarda i dati circa i visitatori), è presentato in forma più o meno aggregata.

Questo elemento non permette un confronto netto e preciso già ostacolato dalla difficoltà di considerare elementi quali la dimensione territoriale (come si è già accennato) e quella strutturale, le quali permetterebbero di calcolare indici sintetici effettivamente confrontabili perché ridimensionati ad ogni singola realtà museale.

Per quanto riguarda i costi fissi (gestione ordinaria, personale, manutenzioni, etc) e i costi variabili (realizzazione di mostre), a parte il caso della fondazione privata (FSRR) dove i secondi superano i primi segno che l'attività espositiva è particolarmente dinamica, nei musei torinesi (GAM e Castello di Rivoli) i costi fissi sono nettamente maggiori probabilmente dovuti all'alta incidenza della manutenzione di edifici storici; mentre la situazione del MART e del MAXXI registra una situazione di equilibrio (anche in questo caso si deve registrare il fatto che le sedi espositive sono di costruzione più recente).

A proposito dei metri quadri, una distinzione che avevo ritenuto importante, come evidenziato nella tabella inserita nel questionario, era la differenziazione delle destinazioni d'uso per poter procedere con il calcolo di indicatori specifici ed identificare i vari centri di

costo (spazi espositivi, uffici, biblioteche e auditorium, spazi accessori, quali caffetteria e bookshop, etc) in relazione alla dimensione.

Per quanto riguarda i ricavi, in tutti i casi la voce di contributi dei soci fondatori è nettamente superiore rispetto ad autofinanziamento, ma anche ad eventuali altri sponsor; questo elemento è segno della difficoltà sia in ambito privato sia pubblico di ricercare e fidelizzare sponsor aziendali. Situazione, come è stato possibile rilevare durante le interviste informali, probabilmente dettata da una carenza appunto in ambito di pianificazione strategica e integrata.

Un altro elemento interessante, oltre al *benchmarking* tra musei, è la comparazione interna, ovvero l'elaborazione di trend gestionali attraverso i quali è possibile stabilire previsioni per l'attività futura.

Infine, si è tentato di sviluppare alcuni possibili indici sintetici: ammesso che i dati di origine siano effettivamente elaborati con la stessa modalità (ad esempio, in alcuni casi i prospetti dei bilanci si presentano in forma scalare oppure riuniscono voci fisse e variabili senza dettaglio), si potrebbe valutare di approfondire alcuni dati per comprendere le azioni gestionali che permettono quel risultato, studiarne il caso come best practice e, qualora fosse possibile (ad esempio nel caso già ipotizzato di inserire il Castello di Rivoli nella FTM), valutare economie di scala.

L'importanza della redazione, quindi, della redazione di un bilancio accompagnato e messo in relazione ad un report di attività si può riassumere in:

- in quanto risorsa pubblica, i musei sono valutati non solo per quanto riguarda le risorse economiche e finanziarie, ma soprattutto per le attività. Questi elementi di conoscenza devono essere collegati per giungere a chiavi di interpretazione su cui fondare metodi di confronto non generici;

- tali documenti di rendicontazione di efficienza e di efficacia sono un indispensabile strumento di comunicazione e visibilità con gli *stakeholder*

- sono destinati a diventare la base su cui fondare futuri rapporti di partnership pubblici o privati, a patto che vengano elaborati con la massima trasparenza e in una logica di gestione e controllo; poiché porterebbero ad un rafforzamento del ruolo del museo nel processo di *cultural planning*.³⁰

³⁰ Si considera la possibilità di applicare con specifiche linee guida sia lo schema della logica delle *performance* museali sia la *checklist* prevista dal volume circa gli assetti finanziari, elaborato dalla Regione Piemonte in occasione dello sviluppo del sistema di accreditamento. MATERIALI PER I MUSEI Standard Museali, op. cit.

	Fondazione Torino Musei – GAM Galleria d’Arte Moderna e Contemporanea di Torino	Castello di Rivoli Museo d’Arte Contemporanea	Fondazione Sandretto Re Rebaudengo	MAXXI Museo Nazionale delle arti del XXI secolo	Mart - Museo di arte moderna e contemporane a di Trento e Rovereto	Ca' Pesaro MUVE - Fondazione musei civici di Venezia	Fondazione Pistoletto	Centro per l’Arte Contemporanea Luigi Pecci	GNAM Galleria Nazionale d’Arte Moderna e Contemporanea	MUSMA
Localizzazione	Centro Torino	Periferia Torino	Centro Torino	Centro Roma	Periferia Trento	Centro Venezia	Centro Biella	Centro Prato	Centro storico Roma	Centro Matera (Palazzo Pomarici)
Abitanti (provincia)	2 milioni	2 milioni	2 milioni	4 milioni	534.405	846.962	186.960	248.292	4 milioni	200.581
Mission	La Fondazione Torino Musei cura e gestisce il patrimonio storico-artistico della Città di Torino. La nostra missione è di tutelare il patrimonio, effettuare ricerche, esporre e comunicare le collezioni d'arte e i monumenti storici al fine di renderle fruibili, aperti al pubblico, comprensibili, al servizio della comunità e del suo sviluppo.	Il Castello di Rivoli Museo d’Arte Contemporanea ha la missione storica e culturale di promuovere la ricerca e la comprensione dell’arte del nostro tempo, stimolando il pubblico e favorendo la crescita sociale e civile del territorio nel quale opera. Il Museo lavora al servizio dei cittadini, degli studenti, degli studiosi e degli operatori di settore come luogo di confronto e crescita della creatività, della conoscenza e delle competenze nell’ambito della storia dell’arte contemporanea.	L’obiettivo della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo è far conoscere ad un pubblico sempre più ampio i fermenti e le tendenze più attuali nel panorama dell’arte contemporanea internazionale. Il vasto campo delle arti visive – pittura, scultura, fotografia, video, installazioni e performance – viene analizzato e proposto al pubblico non solo grazie alle mostre, ma anche attraverso molteplici attività didattiche ed eventi collaterali di approfondimento.	Missione del MAXXI è dunque promuovere e sviluppare il senso della continuità artistica italiana proiettandola verso il futuro. Il MAXXI intende essere non solo sede di esposizione delle opere d’arte del nostro secolo, ma anche luogo di innovazione culturale e sovrapposizione di linguaggi, laboratorio di sperimentazione artistica, macchina per la produzione di contenuti estetici del nostro tempo.		La Fondazione gestisce e promuove un sistema museale ricco, articolato, complesso ed economicamente sano; gode di una totale autonomia amministrativa e gestionale – facente capo al Consiglio di Amministrazione – che consente agilità operativa, programmazione, una forte e trasparente motivazione imprenditoriale, un assetto aziendale efficiente e razionale, la capacità di aggregare e reperire risorse.	Cittadellarte è un nuovo modello di istituzione artistica e culturale che pone l’arte in diretta interazione con i diversi settori della società. Un luogo in cui convergono idee e progetti che coniugano creatività e imprenditorialità, formazione e produzione, ecologia e architettura, politica e spiritualità. Un organismo inteso a produrre civiltà, attivando un cambiamento sociale responsabile necessario ed urgente a livello locale e globale. La missione sociale di Cittadellarte è incorporata nel mito del Terzo Paradiso.	La missione del Centro Pecci sarà quella di indagare tutte le discipline della cultura contemporanea, non solo legate alle arti visive ma toccando anche cinema, musica, performing arts, architettura, design, moda e letteratura e avvicinando l’arte alla vita ed alle grandi tematiche sociali.	La Galleria d’Arte Moderna di Roma Capitale nasce infatti come “collezione civica”, una collezione che potremmo chiamare “collezione dei cittadini”, e in particolare dei cittadini di Roma. Il compito che le fu assegnato, dalla sua istituzione nel 1925, fu infatti quello di documentare l’ambiente artistico romano nei suoi molteplici aspetti.	Il MUSMA illustra la storia della scultura italiana e internazionale dalla fine del 1800 a oggi con un ricco corpus di opere: sculture, ceramiche, medaglie, gioielli, disegni, opere grafiche, libri d'artista.
Status giuridico	Fondazione	Gestione pubblica diretta con il supporto di Regione Piemonte, Fondazione CRT, Città di Torino, Unicredit, Città di Rivoli.	Fondazione privata	Fondazione	Gestione diretta pubblico (provincia)	Fondazione	Fondazione privata	Fondazione	Gestione diretta MIBACT	Società Cooperativa Synchronos (ente gestore)
Risposta al questionario Pubblicazione dati	NO (incontri non strutturati)	NO (incontri e contatti non strutturati)	SI (parziale poichà manca coordinamento internoo tra le diverse funzioni)	Invio del report interno	NO	NO	Parziale (solo la prima parte, per impossibilità tecniche a fornire dati non eleaborati)	Parziale (solo la prima parte, poichè attualmente il centro è chiuso per la realizzazione della nuova sede espositiva)	Parziale (solo la prima parte, per impossibilità tecniche a fornire dati non eleaborati)	Parziale (solo la prima parte per mancanza di gestione diretta della struttura da parte del'ente pubblico)
Annual Report o Bilancio di Missione	SI	Parziale	SI	Parziale	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Bilancio pubblico	SI Report	NO	SI Bilancio di attività	Si (ma non pubblicato sul sito)	SI	SI Bilancio di attività	NO	NO	NO	NO
	SI	SI	sintesi attaverso il report annuale	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO

		GAM Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino - FTM	%	Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea	%	Fondazione Sandretto Re Rebaudengo	%	MAXXI Museo Nazionale delle arti del XXI secolo	%	Mart - Museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto	%
Anno di riferimento		Report attività FTM 2015 - Bilancio previsionale 2015 (non pubblicato)		Bilancio d'attività 2014 con nota integrativa		Bilancio sociale 2012		Report interno alla fondazione 2015		Report e bilancio 2015	
Budget annuale	Milioni di euro	3.485.437		4.433.469		958.626		10.138.100		10.163.566	
Costi fissi		2.897.437	83	3.088.799	70	345.817	36	5.750.850	57	5.773.515	57
Costi variabili	mostre e servizi educativi	588.000	17	1.344.670	30	526.924	55	4.387.250	43	4.389.751	43
Ricavi totali		3.485.437		4.373.888		1.945.807		10.142.000		10.163.566	
Contributo socio fondatore promotore	Netto e Percentuale	2.961.437	85	2.061.000	47	610.549	31	6.000.000	59	7.968.219	78
Finanziamenti partner	Netto e Percentuale			1.575.761	36	876.732	45	751.000	7	100.000	1
Partner	numero	non rilevato		non rilevato		97		150		57	
Autofinanziamento	Percentuale biglietti	350.000	10	211.577	5	53.645	3	3.391.000	33	497.000	5
	Percentuale altri ricavi gestionali	174.000	5	520.200	12	402.899	21	compreso nella voce precedente		980.000	10
Visitatori Annuali		262.114		106.355		95.842		355.268		216.440	
Attività didattiche ed educative	partecipanti totali	40.140		45.372		non rilevato		12.791		49.225	
Utenti social	numero	40.976		250.00		10.334		306.631		112.057	
Mostre	numero	12		8		11		35		32	
Eventi	numero	39		18		16		399		38	
Pubblicazioni	numero	10		9		6		/		/	
Progetti educativi	numero	15		14		8		473			
Metri quadri espositivi	mq	non rilevato		7.000		3.500		21000 mq totali di cui 11000 espositivi		14500 mq totali di cui 5600 espositivi	
Personale	numero addetti	non rilevato		29		11		59		55	
Costo del lavoro		1.766.617		1.648.856		529.083		non rilevato		2.604.815	
Ore di apertura annuali		non rilevato		non rilevato		non rilevato		non rilevato		non rilevato	
Costi variabili /mostra		49.000		554.184		47.902		125.350		137.180	
Costo fisso m quadro/annuo		non calcolabile		441		99		523		1.031	
Costo totale visitatore/annuo		262.114		106.355		95.842		355.268		216.440	
Costo del lavoro/n. visitatori		7		16		6		non calcolabile		12	
Costi totali/n. visitatori		13		42		10		29		47	
Costo del lavoro/ metri quadri		non calcolabile		236		151		non calcolabile		465	
Costo lavoro medio per addetto		non calcolabile		56.857		48.098		non calcolabile		47.360	

IV Parte

CONCLUSIONI: riflessioni al futuro

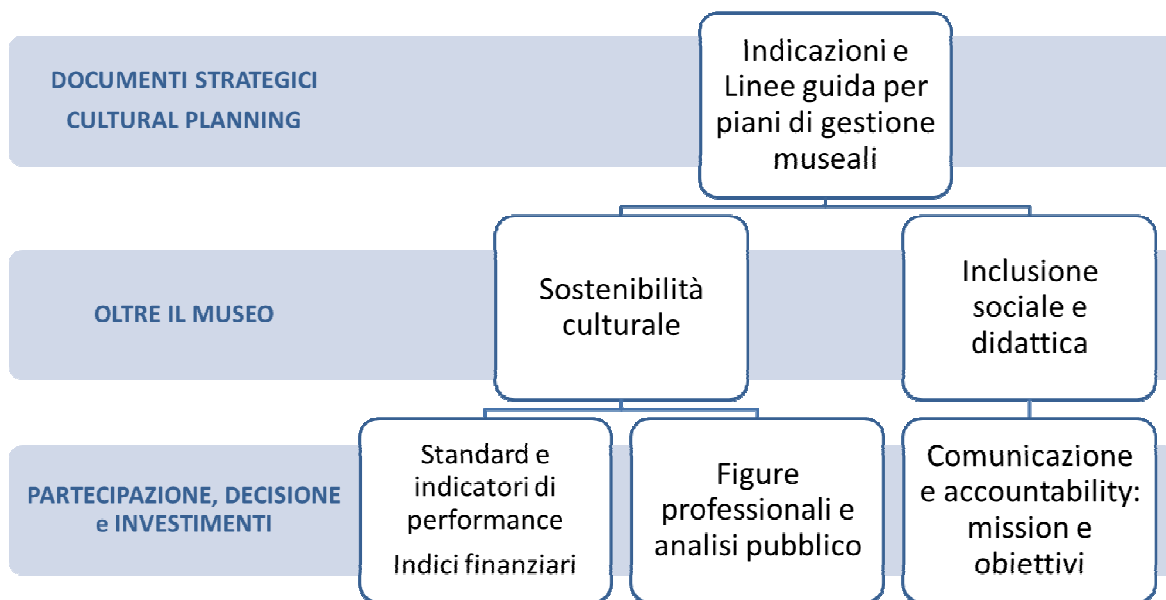
E questo finale, sapete una cosa?, questo finale è tutto mio.
Non credo proprio che nel libro fosse scritto.
(P. Mastrocola, *L'esercito delle cose inutili*)

Dagli esiti di confronto tra diversi *annual report* museali, bilanci di attività e dall'analisi dei Piani di gestione Unesco, si è tentato di individuare una traccia per linee guida e alcune indicazioni per il ruolo dei musei all'interno del processo di CULTURAL PLANNING TERRITORIALE e per la predisposizione di DOCUMENTI STRATEGICI per la valorizzazione museale integrata alle risorse culturali, allo sviluppo turistico ed economico con il supporto degli strumenti propri della disciplina valutativa.

I due elementi principali indispensabili nel documento sono, secondo gli ultimi studi circa il tema del *cultural planning* e gli indirizzi europei relativi al tema del patrimonio culturale, la sostenibilità culturale (integrata a quella economica e sociale) e l'inclusione e partecipazione sociale (espressa soprattutto nell'attività didattica ed educativa). Si individua, quindi un indirizzo di ricerca OLTRE IL MUSEO, ovvero il museo che si apre al territorio.

Al centro di questa evoluzione troviamo prima di tutto la comunicazione, figure professionali specifiche che sappiano coordinare diverse competenze (storiche e manageriali) e l'esigenza, in sintesi, di quantificare e qualificare l'impatto culturale, sociale ed economico per supportare azioni strategiche in tema di PARTECIPAZIONE, DECISIONE e INVESTIMENTI attraverso l'individuazione di strumenti ed indicatori specifici.

Mappa concettuale per la creazione di linee guida



FONTE: elaborazione dell'autrice

7 SWOT

Tra i passaggi conclusivi della presente ricerca, si è tentato di sintetizzare alcuni elementi del ragionamento attraverso l'applicazione dell'analisi SWOT.¹

E' noto come tale analisi consista in un procedimento logico che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un tema puntuale.²

L'analisi è sviluppata nelle caratteristiche quattro aree (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) e contiene due livelli di considerazioni: generali, relative ad un livello internazionale e nazionale, specifiche, riguardanti il caso studio del museo contemporaneo e del sistema culturale di Torino/Piemonte.

Le informazioni, considerazioni e indicazioni contenute nell'analisi SWOT e in tutta la parte conclusiva sono una sintesi e rielaborazione scaturita dalla ricerca svolta e da specifiche fonti:

- EUROPEAN COMMISSION - Directorate-General for Research and Innovation, *Getting cultural heritage to work for Europe -Report of the Horizon 2020 expert group on cultural heritage*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015
- FALLETTI V. (a cura di), *I Musei e il Patrimonio Culturale della provincia di Cuneo*, Quaderno on line della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Aprile 2015
- EUROPEAN AGENDA FOR CULTURE - WORK PLAN FOR CULTURE 2015-2018, *GOOD PRACTICE REPORT: TOWARDS MORE EFFICIENT FINANCIAL ECOSYSTEMS: INNOVATIVE INSTRUMENTS TO FACILITATE ACCESS TO FINANCE FOR THE CULTURAL AND CREATIVE SECTORS (CCS)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016
- Centro Studi Silvia Santagata (CSS-EBLA), *Manifesto per la Cultura*, www.css-ebila.it, Torino maggio 2016
- GUIDO M. R., *Tre dimensioni della valorizzazione: l'esperienza, la partecipazione e la gestione*, Primo colloquio sulla valorizzazione, Roma, 12 ottobre 2011
- Colloqui e interviste dirette o indirette con PATRIZIA ASPRONI (Fondazione Torino Musei), IRENE SANESI (Centro Pecci di Prato), LUDOVICO SOLIMA (Università di Napoli) e LUIGI DI CORATO (Materiale didattico del corso in *Management del Museo e dei servizi museali 2014-2015*, Università Cattolica di Milano)

¹ La *Swot Analysis* è un metodo di supporto alla scelta che consiste nella razionalizzazione dei processi decisionali. Usata dagli anni '50 come supporto alla definizione di strategie aziendali, viene oggi utilizzata nelle diagnosi territoriali e nella valutazione di programmi regionali. Attraverso tale tipo di analisi è possibile evidenziare i punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weakness*) al fine di far emergere le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) che derivano dal contesto esterno cui sono esposte le specifiche realtà settoriali.

² La quantità di dati raccolti è fondamentale per delineare le politiche e le linee di intervento. Tale strumento, ormai ampiamente diffuso e sperimentato, è stato inserito anche nelle Linee Guida dei Piani di Gestione Unesco (2004-2005) come passaggio imprescindibile di conoscenza preliminare.

8 Il ruolo del museo nel processo di cultural planning: dal bilancio tradizionale verso un documento strategico

Cominciare a riflettere sull'esigenza di valutare l'impatto che le attività di progettazione culturale hanno sulla vita del territorio, nasce dalla convinzione che le conseguenze degli interventi sul patrimonio culturale debbano essere viste all'interno di una prospettiva, che tenga conto non solo della dimensione economica, ma anche e soprattutto di quella sociale; ovvero dell'accrescimento dei benefici che l'insieme degli attori del progetto e le collettività di riferimento ricevono, su molteplici piani di vita dagli esiti della progettazione culturale.³

Per quanto riguarda l'ambito museale, pertanto, gli elementi di *management* e di *cultural planning* diventano rilevanti al fine di raggiungere gli obiettivi previsti dalla definizione stessa di museo, ovvero preservazione, ricerca, comunicazione ed educazione all'interno di una rete e contesto territoriale ben preciso e caratterizzato.⁴

La valorizzazione dei beni culturali, inoltre, si consegue mediante la «costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità»⁵ indicate all'art.6 dello stesso Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati.

Molto spesso è stata affermata la necessità da parte delle strutture museali di un profondo ripensamento del loro ruolo all'interno della società: la definizione stessa di museo richiede un'importante operazione di analisi degli strumenti, i quali intrecciano in modo trasversale e multidisciplinare considerazioni circa economia urbana e sviluppo territoriale con temi di marketing e comunicazione, interazione sui social network e strategie di *marketing* e *brand image* che integrano tematiche di innovazione tecnologica, *digital apps* e realtà aumentata.

Questi, appunto, sono strumenti che possono portare ad un cambiamento di fruizione, al ripensamento organizzativo e di programmazione, di un aumento dell'impatto socio-economico, ma non certamente ad una rivoluzione dei contenuti che sotto forme diverse rimangono il tema centrale e caratteristico di ogni realtà museale.

L'obiettivo centrale, pertanto, rimane quello della sostenibilità, ovvero quello di creare le condizioni culturali ed economiche affinché una struttura museale sia in condizioni

³ AMARI M., *Progettazione culturale. Metodologie e strumenti di cultural planning*, Franco Angeli, Milano 2012, p. 153

⁴ Raccomandazioni UNESCO, novembre 2015

⁵ Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, art. 111

di perseguire nel tempo i propri obiettivi statutari, attraverso un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse a disposizione dell'organizzazione che ne guida la normale attività, a prescindere dalle modalità attraverso cui queste risorse vengono erogate (private o pubbliche). La definizione di sostenibilità richiama i concetti di efficacia ed efficienza non necessariamente ed esclusivamente sotto l'aspetto monetario: infatti, coinvolgono soprattutto i temi della produzione, della diffusione della conoscenza. Un'organizzazione museale in grado di diffondere la conoscenza secondo questi criteri è un'istituzione attiva, partecipativa (*engagement*), interattiva e stimolante, che coinvolgerà anche *partner* e fruitori dal punto di vista economico e finanziario (*fund raising*). Questa capacità scaturisce necessariamente dalla puntuale e precisa comunicazione delle strategie e dei risultati, attraverso i quali diffondere i valori del museo stesso.

Il passaggio risulta particolarmente delicato e necessita di strumenti e competenze specifiche. La ricerca condotta, infatti, ha confermato la difficoltà e le particolari attenzioni che si prospettano nell'applicazione di modelli di misurazione delle *performance* in ambito museale dovute:

- alle caratteristiche intrinseche alle attività e ai processi gestionali del museo che incidono sulla definizione di indici di *output*;
- alle peculiarità di ogni singolo ente rispetto all'organizzazione, alla proprietà, alla sede e alle competenze professionali;
- all'irrelevanza dei prezzi di mercato rispetto ai servizi offerti.

Allo stesso tempo, gli strumenti della valutazione risultano premessa indispensabile al fine di supportare le scelte strategiche ed orientare l'offerta in modo da raggiungere gli obiettivi della missione museale e di rispondere alle esigenze dei diversi pubblici.

Come è già stato illustrato, la predisposizione di un piano di gestione attraverso un sistema BPM (*Based Process Management*) di mappatura completa e costante del flusso di lavoro organizzato per processo, coinvolge l'uso di indicatori di efficacia (per verifica degli obiettivi), efficienza (per la programmazione delle risorse economiche, sociali e culturali) e *benchmark* (per elaborazione di standard di eccellenza).

L'applicazione del *benchmarking*, ovvero un metodo di confronto diretto tra enti museali, può e deve fornire alcune indicazioni generali in modalità integrata rispetto ad un'analisi specifica di casi studio (*best practice*) per definire specifici standard di settore in base alla tipologia museale (come si è cercato di effettuare nel caso studio della ricerca rispetto ai musei e alle fondazioni di arte contemporanea). Tali standard, senza configurarsi come valori

soglia, permetterebbero un confronto tra le diverse istituzioni con un approccio flessibile per valutare la reale complessità del sistema, elaborare strategie di valorizzazione e condividerle con i diversi portatori di interesse.

Gli elementi chiave per rispondere alla responsabilità informativa e gestionale degli enti museali, in un'ottica di servizio di qualità, possono essere sintetizzate nei seguenti punti.

—> *RISORSE e PERSONALE*

L'importanza economica del settore culturale e creativo (*Cultural and Creative Sector – CCS*) è ben documentata dal contributo che porta alla crescita intelligente, inclusiva e sostenibile, essendo la produzione economica sempre più dipendente dalla creatività.

Per tale motivo il numero di strumenti di finanziamento, generali e specifici del settore culturale a disposizione delle imprese è in aumento; ne consegue un miglioramento di accesso al finanziamento per il settore stesso. Anche se permangono alcuni elementi di criticità (come evidenziato nell'analisi SWOT) da affrontare, il settore culturale è destinato a diventare tra i più dinamici e innovativi a livello europeo; pertanto si evidenziano alcune possibili azioni per l'agevolazione delle imprese, che potrebbero essere applicati anche alle istituzioni museali intese come centri di produzione culturale e creativa:

- verifica ed implementazione di nuovi e innovativi sistemi di finanziamento (ad esempio microcredito, investimenti e contributi a fondo perduto, *crowdfunding*, sponsorizzazioni e progetti europei);
- supporto per lo sviluppo di competenze di *business* con l'obiettivo di migliorare il rapporto con investitori/*partner* esterni;
- incentivo alla creazione di *partnership* con aziende di altri settori per l'innovazione intersettoriale;
- sostegno della consapevolezza degli investitori, in particolare attraverso lo studio di *best practice* che coinvolgono gli investitori pubblici e privati;
- elaborazione e comunicazione di dati di qualità (pertinenti e accurati) del settore culturale.

Sebbene i musei siano spinti alla ricerca di partner ed investitori italiani, la gestione dei musei resta un servizio sociale doverosamente sostenuto dallo Stato⁶: i governi possono, e devono, fornire leva finanziaria attraverso finanziatori privati come i *business angel*, *venture capital* e banche. La spesa pubblica è stata limitata ed i governi hanno assunto un ruolo attivo

⁶ Dal punto di vista economico, tuttavia, il patrimonio culturale è sempre stato considerato un onere piuttosto che un'opportunità da sostenere per la società, un impegno finanziario per gli Stati e gli enti pubblici gestori di musei, monumenti storici, siti archeologici e parchi.

come intermediari, direttamente o tramite gli incubatori o acceleratori o insieme ad altri intermediari, che hanno contribuito a risolvere la comunicazione e l'informazione asimmetrica nell'ecosistema finanziario.

L'approccio interdisciplinare, intersettoriale e pubblico-privato, già ampiamente sperimentato per altre politiche comunitarie, trova crescente impulso circa il tema del patrimonio culturale.

In particolare in Italia l'integrazione delle disposizioni del Codice dei Beni culturali del 2004 e della riforma di riorganizzazione del Ministero dei Beni Culturali e del Turismo pone nuove basi per la cooperazione pubblico/privato e la possibilità di creare sinergie tra livelli istituzionali diversi (statale, regionale, comunale) coinvolti nella gestione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

Alcuni strumenti e azioni particolarmente interessanti dal punto della finanza privata sono:

- l'istituto giuridico della Fondazione, adottato anche in diversi paesi dell'Unione europea, ha evidenziato buoni risultati in termini economico finanziari (dettato dalle economie di scala applicabili) e come soggetto aggregatore di enti pubblici, proprietari del patrimonio e partner privati portatori di competenze tecniche e risorse.
- la leva fiscale, sia per supportare l'investimento privato sia per sgravare la gestione pubblica (o i soggetti di diritto privato a rilevanza pubblica), applicata attraverso azioni di defiscalizzazione degli investimenti finalizzati alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio culturale e attraverso l'introduzione di una diversificazione mirata delle aliquote IVA applicate ai soggetti che operano nel settore.
- il coinvolgimento del settore bancario in modo diretto o attraverso schemi di finanziamento che agevolino i soggetti pubblici e privati gestori o investitori del patrimonio culturale.

Allo stesso tempo, anche a livello di indirizzo europeo, le indicazioni per la finanza pubblica sottolineano l'importanza della predisposizione di programmi di finanziamento specifici e relativi *business plan* certificati che possano garantire obiettivi di tutela, valorizzazione e sviluppo al fine di non disperdere risorse.

In conclusione, ponendo l'obiettivo di creare relazioni intersettoriali e sinergie tra patrimonio culturale e politiche di ricerca e innovazione, si focalizza l'attenzione su una tipologia di risorsa indispensabile e fondamentale dell'ambito di organizzazione museale, ovvero il personale e le relative competenze:

- le figure professionali che hanno responsabilità della gestione devono rendere il servizio più efficace, efficiente e remunerativo in termini e pubblici e di “mercato”;
- rivalutazione, riqualificazione e motivazione del personale;
- investimenti in formazione per *museum professionals* e volontari;
- le figure professionali previste, in particolari quelle direttive, dovrebbero aver sviluppato competenze interdisciplinare tra conservazione e innovazione (come da quadro sinottico sviluppato nella ricerca).

—> *MUSEO PARTECIPATO*

Le linee guida della riforma dei Beni Culturali proposta dal ministro Franceschini, circa il tema strategico della valorizzazione del patrimonio culturale, suggeriscono la creazione di un Sistema Museale Italiano (riorganizzazione e integrazione degli oltre 4.000 musei diffusi sul territorio nazionale). La collaborazione e il supporto a queste relazioni di sistema aperto al territorio e partecipato dalla comunità si basa su alcuni elementi chiave:

- intendere il museo come centro di ricerca e come struttura di consulenza;
- realizzazione di studi sui visitatori e sul pubblico potenziale, al fine di impostare un nuovo rapporto con i diversi pubblici;
- azioni di comunicazione più efficaci anche per attrarre nuovi pubblici e fidelizzare quelli esistenti del museo;
- formazione di una nuova piattaforma sociale a base allargata attorno alla cultura del museo;
- accensione di partnership e di iniziative di volontariato a favore del museo;
- applicazione del *cause related marketing* (CRM), quale strumento usato per il sostegno alle politiche socialmente responsabili: «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate».⁷

La sfida, quindi, è riversare nuove tecnologie, la cultura d'impresa di qualità, la sensibilità verso il mondo contemporaneo, in modalità condivisa per non correre il rischio che rimanga una realtà separata per pochi.

—> *ORGANIZZAZIONE E GESTIONE*

Le istanze di aziendalizzazione, come è già stato scritto, non sono finalizzati alla sola realizzazione di profitti, ma a generare valore rispondendo alle attese del contesto sociale e

⁷ Commissione Europea, *Libro verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*, 2001

dando risposte in termini di sostenibilità economica. Per concretizzare questo concetto è necessario:

- adottare un'ottica sistemica: supportare il museo nella ricerca di un equilibrio dinamico, e sempre in evoluzione per adattarsi al contesto, attraverso la sperimentazione di nuove configurazioni della struttura e a forme di gestione flessibili;
- creazione di una solida piattaforma e network per lo scambio di *best practice* in ambito culturale a livello nazionale ed europeo;
- miglioramento del coordinamento a livello di sistema locale culturale e turistico (alberghi, ristorazione, musei, uffici turistici) per informazioni, progetti comuni e logistica ;
- diversificazione e innovazione delle iniziative espositive e delle attività culturali offerte, le quali dovrebbero di volta in volta rivolgersi a specifici *target* di pubblico per raggiungere un buon grado di inclusività e partecipazione.

—> *BILANCIO COME STRUMENTO DI GESTIONE*

Il settore culturale e no-profit non vive fuori dall'economia, pertanto non può essere senza regole e totalmente insostenibile; è necessario trovare un modo affinché possa assumere un ruolo significativo anche all'interno dell'economia. Rendicontare all'esterno il proprio impegno attraverso il ricorso a dati e cifre tangibili costituisce, quindi, un importante strumento di comunicazione, soprattutto in un contesto in cui le imprese risultano interessate all'ambito culturale richiedendo specifiche informazioni sui ritorni dell'investimento. Il tema, oggettivamente rilevante nell'ambito del rapporto impresa-cultura, si sta affermando anche nel panorama italiano contestualmente al ruolo della valutazione e dei relativi strumenti specifici, al momento sottovalutati, a supporto del *decision making*, pianificazione, gestione, controllo e della costruzione delle *partnership* a lungo termine. Le riflessioni proposte suggeriscono di cogliere le potenzialità offerte dalla valutazione che appaiono oggi sottoutilizzate nel rapporto impresa-cultura in Italia.

La logica preponderante nel momento attuale di crisi finanziaria appare essere quella di *spending review*, mentre sarebbe opportuno assumere un'ottica di valorizzazione: ovvero non solo incidere meno sul bilancio pubblico, ma il progetto migliore deve valorizzare di più, mobilitare più risorse e attrarre più talenti.

In accordo con la ricerca condotta, le finalità di valorizzazione economica e sostenibilità culturale e sociale dal punto di vista del bilancio museale e dell'efficienza ed efficacia organizzativa si possono concretizzare nell'utilizzo di strumenti pratici come programmazione

strategica, controllo di gestione (bilancio come strumento di gestione), analisi costi-benefici, analisi della *performance*, trasparenza e rendicontazione pubblica.

In particolare, si suggerisce il PEG (Piano Esecutivo di Gestione), già introdotto in ambito pubblico, come strumento di gestione. Il *control management* si concretizza, infatti, nei documenti di PEG, Contabilità Economica e Analisi quali-quantitativa dei servizi. Lo sviluppo del PEG prevede, come è già stato scritto, l'individuazione in base alla struttura organizzativa dei responsabili e dei diversi centri di costo (costi ed entrate) con un chiaro collegamento con la specifica voce nel bilancio di esercizio.

Secondo una logica strettamente economica di “consumo delle risorse”, si deve esprimere con una contabilità finanziaria l'attribuzione della spesa al centro di costo organizzativo in cui viene utilizzato il fattore di produzione che rappresenta.

Gli elementi indispensabili affinché il Piano Esecutivo di Gestione possa essere effettivamente applicativo sono le schede obiettivo, dove sono esplicitate risorse economiche e di personale, tempistiche, risultati attesi, indicatori di monitoraggio, unità organizzative coinvolte e direttive strategiche-politiche. Gli elementi critici certamente, come è stato rilevato anche dall'analisi effettuata, sono l'individuazione chiara e puntuale di questi obiettivi ed elementi dettate sia dalla complessità organizzativa sia dalla carenza di competenze manageriali. A questi fattori, si deve aggiungere una sempre più stringente necessità di coinvolgimento interno ed esterno all'istituzione per una condivisione degli obiettivi al fine di minimizzare i rischi correlati all'azione e aumentare l'impatto della valorizzazione socio-economica.

In tal senso, come esplicitato nel quadro sinottico iniziale, il supporto degli strumenti propri della disciplina valutativa è determinante in ogni fase di elaborazione e sviluppo strategico.

Per l'applicazione di questo strumento, quindi, è fondamentale la creazione di una griglia di indicatori omogenei per la comparazione finalizzata al miglioramento organizzativo interno e al coordinamento territoriale esterno. Tali indici di natura quali-quantitativa devono consentire un monitoraggio nel tempo e nello spazio sia dell'attività ordinaria sia di miglioramento.

Particolarmente interessante, come proposto in recenti progetti⁸, per la semplicità, completezza e flessibilità, risulta anche lo strumento della *Balanced Score Card* applicata in

⁸ SUSTAIN-ABILITY - FONDAZIONE LETTERA27 (team di progetto: Adama Sanneh, Cristina Perillo, Nicola Rossi, Elena Argolini).

Lo strumento di analisi proposto è organizzato in 5 aree di analisi: 1. Finance con informazioni sugli aspetti economici; 2. Stakeholder analisi di tutti i portatori di interesse legati al progetto; 3. Internal, ovvero la gestione,

ambito culturale per costruire piani strategici tenendo conto del *risk management* e comunicare con gli *stakeholder*. Un percorso verso la sostenibilità che si compie attraverso un processo di autovalutazione, con un ragionamento di riposizionamento e connessione con competenze proprie delle discipline sociali e metriche economiche, per rintracciare soluzioni in base alle necessità contestuali.

In questo caso, lo strumento prevede una logica di partenza dagli obiettivi per ogni ambito/attività museale a cui riferire indicatori sintetici per il monitoraggio dei risultati, al fine di ottenere un equilibrio tra le risorse a disposizione.

Gli aspetti, relativi alle risorse economiche e l'aggancio degli indici di qualità ai centri di costo individuati dalla catena del valore e i dei flussi di cassa specifici di ogni processo museale, rendono soprattutto in ambito pubblico lo strumento del PEG più efficiente ed efficace in un'ottica di contrazione proprio delle risorse finanziarie.

—> COMUNICAZIONE

Come già rilevato in letteratura, il museo ha un'importante responsabilità informativa che si caratterizza per diverse chiavi di lettura, flussi informativi di diverso livello, *target* a cui rivolgersi e per vari strumenti di comunicazione.

Solima⁹, con una specifica analisi e riflessione, rileva l'arretratezza del sistema museale italiano circa lo strumento più diffuso in ambito internazionale, ovvero l'*Annual Report* (caratterizzati da indici sintetici) e suggerisce le due possibili scelte comunicative che dovrebbero essere operate dagli istituti italiani: adozione del modello di Bilancio di Missione (derivato dal *no-profit* e caratterizzato da elementi qualitativi di descrizione degli impatti sociali) oppure gli standard nazionali e regionali, come strumento di divulgazione dei risultati e di progettazione del sistema informativo.

L'opacità del sistema museale italiano e la sua frammentazione a livello di sviluppo e comunicazione dei risultati, come rilevato anche dalla ricerca empirica (sia in ambito pubblico sia privato), dovrebbero essere ricomposte e superate per attivare un ruolo strategico all'interno del processo di *cultural planning* del territorio di riferimento.

il management, lo staff dell'organizzazione; 4. Innovation and Learning, dove sono raccolte informazioni di staff development, processo futuro o innovazione; 5. Mission/Impact, fondamentale per Terzo Settore che fa di questo tema la sua caratteristica. Ciascuna di esse è poi suddivisa per sotto-capitoli più dettagliati e con schede con al massimo 4 indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicator) che aiutano a misurare, fotografare, approfondire, sottolineando punti di forza e debolezza. Lo strumento elaborato è adattabile alle organizzazioni stesse che lo usano, che possono dividerlo per una riflessione interna attraverso la co-progettazione stessa delle aree di indagine (benchmarking).

⁹ SOLIMA L., *Nuove metriche per comunicare il museo*, in *Economia della cultura*, n.4, dicembre 2009, pp.499-512

Per tale motivo, dopo un attento studio della situazione regionale e nazionale, ho tentato un confronto tra diversi strumenti di comunicazione e valutazione della qualità museale per comprendere quali possono essere i futuri indirizzi della ricerca operativa, che possano riportare al centro il ruolo del museo nel coordinamento delle risorse culturali territoriali.

Ovviamente, per delineare azioni strategiche, il museo è obbligato ad avere una *mission*, degli obiettivi e un sistema di valutazione/monitoraggio chiari ed efficaci. Inoltre, in una logica partecipativa ed inclusiva, oltre che di coinvolgimento attivo di *partner* privati strategici in una fase di scarsità di risorse, diventa fondamentale andare oltre al “semplice” *report* annuale. Tale documento, infatti, descrive a posteriori le attività svolte, i risultati ottenuti e il bilancio chiuso.

Operando una lettura sintetica e trasversale di diverse tipologie di documenti prodotti in termini di *accountability* museale, è immediato rilevare diversi livelli e linguaggi a seconda della cultura museale del paese che lo ha prodotto.

Gli *annual report* americani e, in alcuni casi, anche quelli inglesi si contraddistinguono per sintesi e oggettività; infatti, contengono semplicemente gli elenchi delle opere acquisite, dei donatori, delle attività e in modo dettagliato il bilancio e lo stato patrimoniale. A mio parere, si contraddistinguono per uno spiccato carattere aziendalistico probabilmente derivato dall'impostazione gestionale privata prevalente nei musei americani.

Decisamente più descrittivi i *rapport d'activité* francesi, abbastanza assimilabili ai bilanci di missione o rapporti annuali elaborati in alcune realtà italiane.¹⁰ Si contraddistinguono per una grafica elaborata con immagini, descrizioni quali-quantitative circa attività espositiva, didattica e di ricerca, gestionale e di analisi dei pubblici ed, in parte, di interpretazione in chiave strategica dei dati forniti. Oltre, ovviamente, ad una descrizione qualitativa dell'organizzazione e degli obiettivi di missione con allegato bilancio e stato patrimoniale per quantificare i flussi di cassa e le risorse materiali.

TABELLA DI CONFRONTO DOCUMENTI (vedi allegato)

¹⁰ A questo proposito, si segnala il Bilancio di missione della Fondazione Musei Senesi (2009-2011) <http://www.museisenesi.org/>, interessante esperimento di ristrutturazione organizzativa della fondazione di gestione dell'ente museale attraverso criteri basati sui processi e la catena dei valori e sul tentativo di correlazione tra obiettivi e risultati secondo, in cui è possibile intravedere un riferimento al metodo della *balanced scorecard*.

Riprendendo la tabella di confronto elaborata, si è cercata una corrispondenza con le fasi del processo di *cultural planning*, per le quali sono già stati esplicitati gli strumenti propri della disciplina valutativa, le linee guida per la redazione dei piani di gestione UNESCO e due specifici documenti elaborati in ambito museale dal National Museums di Liverpool (*Strategic Plan*) e dal Louvre di Parigi (*Contrat de performance*).

Tali documenti presentano notevoli differenze a partire dal fatto che il primo è pubblico e scaricabile dal sito internet dell'organizzazione museale ed è parte integrante dei documenti di bilancio, *annual report* e analisi degli impatti. Mentre, il secondo è un documento interno all'istituzione e regola i rapporti di finanziamento tra quest'ultima e l'amministrazione pubblica, principale investitore del museo; esso viene redatto ogni tre anni e verificato annualmente con il *Rapport de performance*.

Il modello francese contiene una spiegazione dettagliata delle modalità di calcolo e della costruzione degli indici di risultato per un'omogenea comparazione del *trend* degli anni di gestione precedenti su cui basare la previsione triennale; inoltre, particolarmente interessante è il concetto di agganciare il finanziamento pubblico alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Il piano strategico del Museo di Liverpool è accompagnato sia dal classico *annual report* sia dal documento *Economic impact and social responsibility*: interessante e pratico materiale in cui sono ripresi sinteticamente gli ambiti in cui il museo opera per realizzare la missione primaria (impatti economici sulla città, *audience development* e studio dei pubblici, didattica ed educazione).

Come evidenziato in tabella, questi documenti presentano una buona definizione della fase iniziale e propedeutica, così come la definizione degli obiettivi strategici. Particolarmente interessanti dal punto di vista della disciplina valutativa e degli strumenti a supporto del *decision making* sono gli indicatori sintetici presentati nel contratto di performance e l'analisi degli impatti del piano strategico inglese. Entrambi i casi, poi, riportano il bilancio e le analisi dei flussi di cassa e della situazione patrimoniale.

Ciò che risulta dalla ricerca fin qui condotta e dalla comparazione è un'insufficienza di relazione tra gli obiettivi monitorati con indici sintetici e la componente finanziaria (come potrebbe, invece, essere effettuata con il PEG già precedentemente proposto); la mancanza di un'analisi approfondita di posizionamento strategico territoriale, non tanto per l'incentivazione di una competizione interna, ma per l'attivazione e il coordinamento di sinergie pubbliche e private intersettoriali.

Inoltre, come si evince dalle tabelle di possibili indici per ambito esposte nella seconda parte della tesi una sovrabbondanza di possibili elaborazioni dati, la quale induce ad una interpretazione soggettiva e ad una difficile applicazione di *benchmarking*.

Risulta, pertanto, fondamentale determinare alcuni indirizzi strategici, ma soprattutto attraverso un'effettiva analisi applicativa indicare pochi e specifici indici (e la precisa modalità di calcolo) al fine di creare uno schema base per un osservatorio di gestione museale.

In conclusione, riprendendo anche l'indirizzo espresso da ICOM, il coinvolgimento dei musei nella tutela del patrimonio culturale può concretizzarsi solo nell'integrazione delle funzioni di tutela con l'apertura del museo nel territorio e nel processo di *cultural planning*. Questa è la proposta per un'evoluzione del ruolo dei musei nella direzione di un impegno e di una responsabilità anche territoriale.

Tale processo, come è stato precedentemente espresso, è supportato in particolar modo dall'ipotesi di creazione di un Sistema Museale Nazionale aperto agli altri musei, dall'organizzazione di un sistema misto, che permetta la collaborazione, sia a livello di vertice, sia a livello territoriale, non solo tra musei, ma anche con il coinvolgimento di archivi, biblioteche e, ovviamente, *partner* privati e portatori di interesse. Particolarmente, interessante è l'idea di una cooperazione orizzontale, secondo il principio di sussidiarietà, che porterebbe ad un processo di economie di scala senza costituire nuovi enti.

Osservando più attentamente la realtà museale italiana e, in particolare, quella del caso studio e della città di Torino si rilevano due modalità per realizzare indirizzi strategici in ambito culturale: farle nascere dal basso (*bottom up*), guidarle dall'alto (*top-down*).

Il processo, però, non può e non deve essere univoco, ma svilupparsi con un meccanismo a tenaglia: da una parte l'imposizione di indirizzi politici e amministrativi e dall'altra la costruzione di sistemi cooperativi, condivisi e partecipati dal *management* museale stesso.

Nel momento in cui dall'alto parte l'impulso a costituire sistemi di qualità (efficienti ed efficaci) a livello di istituzione museale deriverà una potenziale razionalizzazione dei servizi e dell'offerta, una maggiore trasparenza e inclusione anche nei processi decisionali, che attualmente non si registra.

Il nuovo modello di *governance* proposto, e delineato nell'ultima parte della ricerca, imprime un'accelerazione della sussidiarietà e della cooperazione trasversale, la quale è un valore che decisamente non si limita alla semplice messa a disposizione delle risorse

finanziarie.; al contrario, induce all'inclusione sociale e prevede la possibilità di supporto al *decision makin* con specifici strumenti della disciplina valutativa.

La cooperazione orizzontale, inoltre, è da intendere come un momento di collaborazione tra istituti simili, o accumulati da alcune caratteristiche comuni.

Questo principio, porta ad intendere il *benchmarking* come un elemento di confronto per sole classi omogenee (ovvero ad esempio l'analisi/interviste effettuate sui musei d'arte contemporanea a Torino) e non come comparazione sintetica per indici, ma come possibilità di procedere con significativi confronti per processo (*benchmarking* di processo) strutturati secondo la Catena del Valore, precedentemente illustrata.

Anche dagli esiti del questionario sia per le analisi effettuate circa il tema attraverso la letteratura, si evince l'opportunità di procedere con un raffronto di processi omogenei e di *best practice* (data la ricchezza di studi prodotti a livello europeo ed italiano) museali a seconda dell'ambito considerato ed indipendentemente da qualsiasi altra forma di classificazione per tipologia. La tipologia, infatti, risulta essere solo una delle possibili alternative nella costruzione di una valida metodologia di *benchmarking*.

Ritengo, pertanto, particolarmente interessante la possibilità di creare delle linee guida, arricchite da casi studio di respiro sia nazionale sia internazionale di realtà diverse rispetto alle sole istituzioni museali (quindi allargandosi ad esempio ai Piani di Gestione Unesco, alle organizzazioni e ai centri culturali), per ogni ambito disciplinare e per attività di processo; in modo tale da andare oltre ad uno schema di confronto rigido, proponendo uno modello flessibile a seconda della specifica esigenza dell'istituto museale, ma comunque trasparente e confrontabile in forma sintetica.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
RISORSE E PERSONALE <ul style="list-style-type: none">· presenza di un inestimabile patrimonio culturale e museale italiano e dell'intrinseco rapporto con il paesaggio e il territorio, caratterizzati da valori storici e risorse materiali ed immateriali fondamentali per la conservazione e valorizzazione dello stesso· dibattito scientifico nazionale e internazionale che vede la compenetrazione disciplinare e l'ottica di diversi esperti teorici e professionali· presenza delle due grandi Fondazioni bancarie· Torino città innovativa e <i>smart</i> - Capitale umano e creativo· presenza di associazionismo e di qualità sociale· presenza, a livello italiano e regionale piemontese, di molti siti UNESCO con relativi impatti a livello territoriale, attivazione di risorse e di piani di gestione· buoni esempi di competenze di direttori ed operatori	RISORSE E PERSONALE <ul style="list-style-type: none">· lentezza burocratica· risorse inadeguate e inique modalità di erogazione· personale spesso senza adeguate competenze, o aggiornamento o motivazione· limitati fondi e finanziamenti· capitale umano e creativo non potenziato appieno data la scarsità di risorse manageriali ed economiche· insufficienza dell'organico
MUSEO PARTECIPATO <ul style="list-style-type: none">· forte spinta di coinvolgimento dei pubblici e di innovazione portata dagli strumenti digitali e <i>social network</i>· opportunità di ragionare su nuovi pubblici e nuovi mercati, e di conseguenza sui processi produttivi, distributivi e organizzativi· predisposizione ad struttura museale partecipativa· incremento di attività che ha riguardato i principali musei e attrattori culturali torinesi· reti museali e territoriali che coordinandosi garantiscono una valorizzazione integrata (strumento giuridico delle fondazioni e degli accordi di programma quadro)	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· gli standard museali approvati nel 2001 con decreto ministeriale, sono applicati da alcune regioni, ma non dallo Stato· assente, scarsa e inadeguata introduzione di management all'interno delle strutture e applicazione del concetto di valorizzazione· gestione statica del patrimonio culturale (e anche economico)· un flusso di finanziamenti limitato rispetto alla centralizzazione delle funzioni svolte· un poco chiaro disegno delle responsabilità e una disarticolazione ministeriale periferica piuttosto confusa· complessità e difficoltà di applicazione di modelli standard rispetto a tutti gli elementi gestionali relativi ad istituzioni museali· complessità di applicazione di strumenti di monitoraggio sistematico e continuativo a rete per l'aggiornamento dei dati anagrafici e delle informazioni sulle caratteristiche strutturali del patrimonio museale· scarsa consapevolezza aziendale· mancanza di una visione sistemica· scarsità o totale mancanza di sistemi di controllo e programmazione· sovrabbondanza di organi direttivi· mancanza di coordinamento territoriale· mancanza di visione strategica per obiettivi· scarsa integrazione con l'offerta culturale del territorio· tendenza alla specializzazione di settore e alla competitività· incapacità di gestire programmi nelle fasi esecutive di progetto
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· Abbonamento Torino Musei (180.000 tessere vendute), esperienza unica in Italia ed modello di riferimento per altri territori)· attivazione di economie di scala, scopo e specializzazione attraverso la creazione di fondazioni o accordi quadro· propensione al cambiamento e all'innovazione· definizione di sistemi di qualità· direzione intrapresa da molte realtà culturali di autonomia gestionale ed operativa· presenza e studio di <i>best practice</i> relative al <i>management</i> e all'<i>audience development</i> sia a livello nazionale sia, soprattutto, internazionale	BILANCIO COME STRUMENTO DI GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· difficoltà di rilevazione dati per eterogeneità delle fonti· frammentazione degli strumenti finanziari e asimmetria informativa nell'ecosistema finanziario· differenze nella maturità dell'ecosistema finanziario del settore nell'ambito dei diversi Stati membri· preoccupazioni relative alla solidità del business plan e alle competenze del settore culturale· la maggior parte dei modelli di finanziamento sono progettati per la fabbricazione o la produzione di beni e questo approccio si riflette nel modo in cui i potenziali finanziatori effettuano la <i>due diligence</i> e valutano le attività e le garanzie che sono disposti ad accettare
BILANCIO COME STRUMENTO DI GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· cresce la fiducia accordata dagli investitori privati al settore culturale	COMUNICAZIONE <ul style="list-style-type: none">· scarsa comunicazione con le attività produttive del territorio, con gli <i>stakeholders</i>· scarsa trasparenza/<i>accountability</i>· parziale frammentazione dell'offerta nel territorio metropolitano torinese· necessità di comprendere linguaggi propri delle nuove generazioni e specifici dettati dal cambiamento della composizione sociodemografica del paese
COMUNICAZIONE <ul style="list-style-type: none">· buoni esempi di efficacia promo-pubblicitaria, nel <i>fundraising</i> come garanzia di durata nel tempo e riduzione dei rischi· buoni esempi di riconoscibilità del prodotto/servizio· forte vocazione turistica delle città e dei territori	

OPPORTUNITA'	MINACCE
RISORSE E PERSONALE <ul style="list-style-type: none">· sfruttare l’effetto di una cooperazione orizzontale, una vera e propria sussidiarietà, senza costituire nuovi enti che costano, grazie alle potenzialità del sistema integrato museali proposto della riforma Franceschini e attraverso un maggior numero di eventi “fuori” dai confini delle proprie strutture museali, al fine di rendere concrete le iniziative di cooperazione territoriale· investimento sui giovani e sui diversi comparti della società, in particolare nell’imprenditorialità culturale e creativa· mappare le professioni culturali, che spesso sfuggono ad una reale identificazione, quantificarne il valore aggiunto, e investire sul loro sostegno può costituire un fattore determinante di politica economica e culturale della città; in particolare , valorizzare il ruolo delle scuole e delle università aggiornando i programmi di studio circa l’ambito culturale· sviluppo di un pensiero strategico su scala globale e pianificare l’effetto moltiplicatore su altre attività economiche· coordinamento di tutti i programmi UNESCO e delle istituzioni che ne hanno la responsabilità, si possano creare effettive condizioni di rafforzamento e valorizzazione complessiva del sistema culturale cittadino, promuovendo Torino a luogo di costruzione di capacità istituzionali e gestionali nel settore culturale e promuovendolo la città ad un effettivo ruolo propulsivo di innovazione e sostenibilità a livello mondiale· declinazione e flessibilità delle diverse analisi e studi sul pubblico, servizi aggiuntivi, gestione strategica ad un patrimonio complesso e diffuso· sviluppo e sperimentazione di un modello definitorio e metodologico di indagine sui musei condiviso e codificato, di riferimento per altre indagini a livello centrale e locale (standard metodologici)· mappatura esaustiva, coerente e aggiornata del patrimonio museale, come piattaforma informativa per successive indagini qualitative o quantitative (archivio anagrafico) sia a livello nazionale sia internazionale· formalizzazione di rapporti di collaborazione interistituzionale per la costruzione di un sistema informativo integrato sul patrimonio museale (protocollo d’intesa)	RISORSE E PERSONALE <ul style="list-style-type: none">· mancato aggiornamento del personale e ampliamento verso specifiche figure professionali con nuove competenze (ad esempio in campo digitale e di <i>social media marketing</i>)· eccessivo allargamento delle competenze· parziale conseguimento degli obiettivi di <i>mission</i>· diminuzione delle risorse pubbliche e sostenibilità economica a rischio· ulteriore contrazione delle risorse pubbliche· sovrapposizione e produzione di diseconomie· concorrenza interna ed esterna con sovrapposizione con altri soggetti del territorio
MUSEO PARTECIPATO <ul style="list-style-type: none">· continuare a lavorare nella ricerca di strumenti adatti a sostenere l’autonomia dei musei e delle istituzioni, sul rafforzamento del loro legame con la collettività, e contemporaneamente sulla valorizzazione della responsabilità civica e sulla mobilitazione e coinvolgimento, nei processi decisionali, delle associazioni e dei donatori· risorse importanti a sostegno delle iniziative culturali, soprattutto di carattere imprenditoriale e produttivo, possono essere individuate attraverso modalità adeguate di restituzione dal turismo, valorizzando il ruolo di utenti e visitatori: non più solo spettatori, ma potenziali produttori e sponsor· potenziare le attività educative per ricollegare il museo alla comunità locale e contribuire alla mediazione culturale come fattore di inclusione sociale· investimento nei musei anche come centri di propulsione per l’attrazione e la crescita di nuovi artisti	MUSEO PARTECIPATO <ul style="list-style-type: none">· allontanamento degli <i>stakeholders</i>· scarso coinvolgimento dei partecipanti alle decisioni· affievolimento del legame con la comunità· perdita di contatto con la domanda generica
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· decentramento con intermediazione e coordinamento delle attività a livello locale da parte di un organo istituzionale con competenze territoriali· interconnessione tra filiere creative presenti nel territorio supportate da sistemi integrati di <i>governance</i>· possibilità di studiare la capacità di carico turistica di un territorio, attraverso criteri tecnico-scientifici al fine di migliorare l'accessibilità in termini qualitativi e la valorizzazione delle reti territoriali sostenibili· attivazione e il sostegno a quelle filiere di microservizi in grado di creare externalità e generare impatti e benefici per le economie locali	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· diversi indici e metodologie di calcolo, sistemi contabili e di accreditamento potrebbero creare confusione e impossibilità di applicazione del <i>benchmarking</i>· eccesso di dati, spesso disomogenei· mancanza di consapevolezza aziendale· sovraccarico operativo· sbilanciamento sulla gestione ordinaria
BILANCIO COME STRUMENTO DI GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· costante pianificazione e aggiornamento dei modelli di sviluppo, della capacità di gestire le eredità nel lungo periodo al fine di programmare di eventi e allocare risorse e investimenti· possibilità di ottimizzazione delle risorse attraverso economie di scala e programmazione strategica a livello sistemico· applicazione dello strumento giuridico della Fondazione e degli accordi di programma quadro (APQ) come strumento di valorizzazione integrata delle reti territoriali e non solo museali· necessità di migliorare la comprensione reciproca tra le imprese del settore culturale e finanziatori· verifica ed implementazione nuovi e innovativi sistemi di finanziamento (ad esempio microcredito, contributi a fondo perduto e <i>crowdfunding</i>) supportando lo sviluppo di competenze di business	BILANCIO COME STRUMENTO DI GESTIONE <ul style="list-style-type: none">· focalizzazione su un unico investitore· diminuzione dei finanziamenti privati· sovrabbondanza di strumenti finanziari per accedere ai finanziamenti in ambito culturale
COMUNICAZIONE <ul style="list-style-type: none">· MuD - Museo Digitale: progetto presentato dalla Direzione Generale Musei del Mibact, intende abbattere idealmente le porte dei musei, amplificare il messaggio culturale, costruire dialoghi con il resto del mondo sfruttando anche le potenzialità della tecnologia· piano di sviluppo del Merchandising del MIBAC con coinvolgimento dell'artigianato locale, eccellenze di design italiano e lo sviluppo anche esterno al museo	

TABELLA DI CONFRONTO- CULTURAL PLANNING E PIANI DI GESTIONE UNESCO

FASI CULTURAL PLANNING	STRUMENTI di supporto alla DECISIONE	Piani di gestione UNESCO
1. preparazione	Focus Group, interviste strutturate e non, scenari testimoni privilegiati	<u>Fase 1: Analisi propedeutica</u>
2. obiettivi	Analisi di Impatto Analisi di Impatto Comunitario Analisi di Impatto economico Analisi di Impatto economico-sociale	
3. analisi	<u>Matrice degli stakeholders</u> Matrice delle Responsabilità Analisi dei Bacini di utenza Analisi Input-Output Analisi del quadro competitivo	<u>Fase 2a: Analisi conoscitiva delle risorse patrimoniali del territorio</u>
	<u>SWOT Analysis</u> per evidenziare le priorità da considerare nello sviluppo del processo Analisi della domanda (metodi previsivi della domanda, deterministici e probabilistici, tecniche di segmentazione) Valutazione di contingenza Analisi congiunta	<u>Fase 2b: Quadro territoriale e socio-economico</u>
4. elaborazione	<u>Analisi economico-finanziaria</u> Analisi costi e benefici Multicriterio/multiobiettivo Analisi/Valutazione di Impatto comunitario Valutazione di Impatto Ambientale Valutazione Ambientale Strategica Metodi della Ricerca Operativa Negoziazione	<u>Fase 3: Costruzione Modello di attuazione</u> <u>Monitoraggio e Feedback</u> <u>Implementazione del Piano di Gestione</u>
5. monitoraggio	Controllo di Gestione <u>Analisi delle Performances</u> Audit strategico (ex post)	<u>Monitoraggio e Feedback</u>

TABELLA DI CONFRONTO STRUMENTI: CONTRAT DE PERFORMANCE E STRATEGIC PLAN

Contrat de performance - Louvre - Paris			Strategic Plan - National Museums - Liverpool	
Introduction e Diagnostic général			1. Foreword	
1. Les forces de l’Établissement public du musée du Louvre			2. Who we are and what we do	
2. Les points de vigilance			3. Our mission	
Axe I : Accueillir, transmettre, fidéliser	Objectif 1.1 : Concilier la haute fréquentation du musée avec une qualité d’accueil exemplaire	1.1.1 Fréquentation totale (y compris l’auditorium et le musée Delacroix) 1.1.2 Fréquentation des expositions du Hall Napoléon 1.1.3 Taux d’ouverture des salles ouvrable 1.1.4 Taux des ventes à l’avance par rapport au total des ventes 1.1.5 nombre de groupes handicapés accueillis 1.1.6 Fréquentation musée du Louvre des moins de 18 ans 1.1.7 Fréquentation collections permanentes Louvre des 18-25 ans 1.1.8 Fréquentation musée Delacroix des 18-25 ans 1.1.9 nombre de groupes du secteur du champ social accueillis	4. Our values	
	Objectif 1.2 : Transmettre des savoirs	1.2.1 Taux de satisfaction globale 1.2.1.1 Taux de satisfaction de l'apport culturel 1.2.3 score de recommandation points 1.2.4 Fréquentation louvre.fr 1.2.6 Taux de remplissage moyen des manifestations culturelles organisées par l’auditorium 1.2.7 nombre de groupes scolaires accueillis 1.2.8 nombre de classes concernées par les partenariats pédagogiques	5. Strategy Statement	1. widen participation in our activities, thereby fulfilling our social objectives, especially by attracting diverse audiences 2. offer educational opportunities to people of all ages and backgrounds 3. achieve economic benefits through developing cultural tourism, and by helping build a strong image for Liverpool and the city region 4. pursue research programmes that lead to greater knowledge about our collections, and promote the exceptional quality of our collections 5. improve our visitors’ experience by upgrading our buildings, displays and facilities, offering quality and variety 6. create a culture that motivates our team, enabling us to work effectively - only through the commitment of staff do we achieve success. 7. increase the diversity of our workforce 8. be alert to political, economic, social, and technological change to ensure we remain focused and relevant 9. work increasingly in collaboration and partnership with other agencies – education, arts, business, public bodies, Non-Governmental Organisations 10. behave in an ethical manner at all times, promoting sustainable practices 11. manage risk in a positive and effective manner 12. use our resources wisely, providing real value for money
	Objectif 1.3 : Fidéliser	1.3.1 nombre d’inscrits aux programmes de fidélisation		
Axe 2 : enrichir, conserver, rechercher et diffuser	Objectif 2.1 : Enrichir les collections			
	Objectif 2.2 : Conserver, étudier et documenter les collections	2.2.1 Taux d’avancement du récolement décennal pour l’ensemble du musée du Louvre et du musée Delacroix 2.2.2 Avancée de la mise en production de Museum Plus au sein des départements		
	Objectif 2.3 : Formaliser la démarche scientifique et culturelle des grands projets muséographiques	2.3.1 Transmission à la tutelle des PsC pour l’ouverture de nouveaux espaces muséographiques et la création d’un nouveau département		
	Objectif 2.4 : Définir, évaluer et mettre en valeur une politique de recherche	2.4.1 nombre de publications scientifiques publiées dans l’année 2.4.2 nombre de manifestations scientifiques organisées par le Louvre		
Axe 3 : Réover, agrandir, sécuriser	Objectif 2.5 : Renforcer le rôle territorial et international du musée du Louvre	2.5.1 nombre d’actions de partenariat menées dans l’année		
	Objectif 3.1 : Une adaptation constante du musée à son environnement		6. Strategic Objectives for 2015/16	1. To strive to deliver an excellent, socially inclusive, entrepreneurial and sustainable museum service. 2. To continue to mitigate the effects of funding cuts by controlling costs 3. To manage the reduction in scale of NML, while striving to maximise our public impact. 4. To implement a new income-generation strategy and develop a new strategy for increasing philanthropic support for NML 5. To develop appropriate partnerships which offer strategic development opportunities, regionally, nationally and internationally.
	Objectif 3.2 : Améliorer l’accessibilité, la sécurité et la sûreté de l’établissement	3.2.1 Coût moyen de la surveillance par m² de salles ouvertes		
Axe 4 : Adapter, moderniser, optimiser	Objectif 3.3 : Agrandir et rénover le palais et ses jardins			
	Objectif 4.1 : Adapter la gouvernance de l’établissement aux nouveaux enjeux		7. Strategic Objectives for 2016/17 and beyond	1. maximise our number of visitors 2. stabilise NML at a new level of funding, while endeavouring to have as great a social and economic impact as possible. This will mean looking at all methods of reducing costs. 3. explore all opportunities to enhance our earned income and donations to NML, including admission fees to special exhibitions 4. track developments relating to, and participate fully in, the development of the Northern Powerhouse and other issues arising out of the devolution of political
	Objectif 4.2 : Optimiser les performances de l’établissement	4.2.1 Atteinte des objectifs fixés pour trois projets achats stratégiques 4.2.2 Réduction de la consommation d’énergie 4.2.3 Taux des ressources propres de fonctionnement provenant des activités (hors mécénat - musée Delacroix inclus) 4.2.4 Taux de ressources propres des musées nationaux provenant de mécénat financier pour le fonctionnement (musée Delacroix inclus)		
	Objectif 4.3 : Faire face aux grands enjeux du musée par la mise en œuvre d’un projet de gestion des ressources humaines centré sur la valorisation des personnes et l’anticipation, et intégrant un projet social à la hauteur de la notoriété du musée	4.3.1 Taux d’emploi du personnel handicap 4.3.2 Ratio gérants/gérés		
Annexe n° 1 : Fiches d’information sur les projets stratégiques			A - Key achievements 2014/15	1. Advocacy 2. Audiences 3. Buildings 4. Collections 5. Education 6. Efficiencies and effectiveness 7. Income and Fundraising 8. Partnerships 9. Team
Annexe n° 2 : Cadrage financier 2011-2013				
Annexe n° 3 : La rétribution de l’effort collectif (REC) au sein de l’établissement public du musée du Louvre				
Annexe n° 4 : Programmation culturelle 2011-2013			Annual report e Impact	
Annexe n° 5 : Fiches indicateurs				

V PARTE Fonti e bibliografia generale

LIBRI

- AA.VV., *Dalla Sharing Economy all'Economia Collaborativa: l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, I quaderni di Unipolis, ottobre 2015
- AMARI M., *Progettazione Culturale. Metodologia e strumenti di Cultural Plenning*, Franco Angeli, Milano 2006
- BACCHELLA U., BOSSO I. (a cura di), *Management culturale e formazione: bilanci e prospettive*, nuova serie "Materiali per la Cultura" della collana "Materiali per i Musei", Regione Piemonte 2007
- BADIA F., *L'esigenza di elementi manageriali nei Piani di gestione UNESCO*, Università degli Studi di Ferrara-Dipartimenti di Economia Istituzioni Territorio, Ferrara, Quaderni DEIT, numero 29, Dic 2007
- BELVEDERE M., *Standard di qualità nei musei. Un confronto a livello europeo*, ATTUALITÀ, PARAMETRI E PROGETTI MUSEALI, Insula Fulcheria, Crema 2008
- BERNARDI B., MARIGONDA P., *Lanciare la BSC nei musei: come le "figurine" migliorano la performance*, in RISPOLI M., BRUNETTI G., (a cura di), *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009
- BERTACCHINI E., FALLETTI V., *Amici dei Musei in Italia. Verso un mecenatismo adozionale*, <http://www.css-ebila.it/publicazioni/rapporto-dellindagine-amici-dei-mus...>
- BIANCHINI F., GHILARDI SATTACATTERINA L., *A comparative report*, in *Culture and neighbourhoods*, vol. 1 e vol. 2, Council of Europe Publishing, Strasbourg 1997
- BIANCHINI F., *Cultural planning for sustainable development: an overview of emeing professions*, paper presentato alla conferenza *Cultural Policy and Planning Research Unit*, Nottingham Trent University 2001
- BIANCHINI F., PARKINSON M. (Eds), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, 1993
- BIANCHINI F., *Urban Cultural Policy in Britain and Europe: Towards cultural planning*, Brisbane: Institute for Cultural Policy Studies, Griffith University 1993
- BIEGER T., WEINERT R., *On the nature of innovative organizations in tourism: structure, process and result*, in WALDER B., WEIERMAIR K. Sancho- Perez A. (Eds.), *Innovation and product development in tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006
- BOLLO A., *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in DE BIASE F. (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano, 2014
- BOLLO A., COSCIA C., *Gli strumenti economico estimativi nel decision making e nella verifica di sostenibilità dei progetti di riuso*, in IENTILE R., ROMEO E. (a cura di), *La conservazione dell'architettura e del suo contesto*, Celid, Torino 2009
- BOLLO A., GARIBOLDI A., DI FEDERICO E., *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e del Piemonte*, Report finale Giugno 2009, www.fitzcarraldo.it
- BOLLO A., *L'osservazione nei Visitor Studies a livello internazionale. Uno sguardo lungo un secolo*, in LA REGINA A. (a cura di), *L'archeologia e il suo pubblico*, Associazione Civita, Giunti 2009
- BRADFORD H., *A New Framework for Museum Marketing*, in Moore K. (a cura di), *Museums Management*, Routledge, London 1994
- BURSTEIN F., HOLSPPLE C., *Handbook on Decision Support Systems*, Springer 2008
- CAIROLI M. (a cura di), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, Milano 2011
- CHASTEL A., *L'Italia museo dei musei*, in *I musei*, a cura di EMILIANI A., Milano, 1980
- CHIRIELEISON C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, studi e note di economia 1/99
- CLEMENTI A., *Paesaggio, territorio, Codice Urbani. Atti del Convegno: Regioni e Ragioni nel nuovo Codice dei beni Culturali e del Paesaggio*, Bologna 2004
- COCCOSSIS H., NIJKAMP P.(eds) ,*Overcoming Isolation: Role of Transport and Communication in Regional Development*, Springer, Berlin-Heidelberg 1995
- COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano 2009 (seconda edizione)
- COMOGLIO M., *La letteratura italiana sui museum visitor studies: una rassegna critica*, estratto da Dare forma alla relazione tra i musei e loro pubblici: uno sguardo critico alla letteratura di settore nel panorama italiano, tesi di laurea specialistica Dipartimento Arti Visive, Università di Bologna, 2009
- COSCIA C., CURTO R., *Il Metodo Delphi a supporto dei progetti di valorizzazione degli edifici industriali d'interesse storico*, in STANGHELLINI S. (a cura di), *La selezione dei progetti e il controllo dei costi nella riqualificazione urbana e territoriale*, Alinea, Firenze 2004
- CRE (Conferénces des Recteurs Européens), *Towards Accreditations Schemes for Higher Education in Europe?*, Lisbona 2001
- DAINELLI F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Franco Angeli, Milano 2007

- D'ANTONIO M., *Analisi delle interdipendenze settoriali. Teoria e applicazioni empiriche*, Liguori, Napoli 1980
- DAVIDSON SCHUSTER J.M., *The audience for American Art Museums*, Research Division Report n.23, National Endowment for the Arts, Washington 1991
- DE BLASIO G., SESTITO P., *Il capitale sociale. Che cos'è e cosa spiega*, Roma, 2011
- DE LUCA A., *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato, manuale di marketing qualitativo*, Franco Angeli, Milano 2002
- DIGGLE K., *Guide to Arts Marketing: the principles and practice of marketing as they apply to the arts*, Rhinegold, Londra 1986
- DMU, *Course Prospectus for MA in European Cultural Planning*, De Montfort University, Leicester, 1995
- DONATO F., VISSER TRAVAGLI A.M., *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Mondadori Electa, Milano 2010
- DREESZEN C., *Community cultural planning. A guidebook for community leaders, Americans for the Arts*, Washington 1998
- EMILIANI A., *Dal museo al territorio 1967-1974*, Edizioni ALFA, Bologna, 1974
- EMILIANI A., *Leggi, bandi e provvedimenti per la tutela dei beni artistici e culturali negli antichi stati italiani*, Nuova Alfa Editore, Roma 1996
- EVERITT A., *The governance of culture: approaches to integrated cultural planning and policies*, Council of Europe publishing, Strasbourg 1999
- FALLETTI V. (a cura di), *I Musei e il Patrimonio Culturale della provincia di Cuneo*, Quaderno on line della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Aprile 2015
- FERRETTI V., *Verso la valutazione integrata di scenari strategici in ambito spaziale. I modelli MC-SDSS*, Celid, Torino 2012
- FIGUEIRA J., GRECO S., EHRGOTT M., *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Survey*, Springer, New York 2005
- FITZGIBBON M., KELLY A., *From Maestro to manager. Critical issues in arts & cultural management*, Oak Tree Press, Dublin 1997
- FLAGESTAD A., *The destination as an innovation system for non-winter tourism*, in WALDER B., WEIERMAIR K. Sancho- Perez A. (Eds.), *Innovation and product development in tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006
- FUSCO GIRARD L. (a cura di), *Estimo ed economia ambientale: le nuove frontiere nel campo della valutazione*, Franco Angeli, Milano 1993
- GAMBINO RAFFESTIN C., *Immagini e identità territoriali*, in DEMATTEIS G. e FERLAINO F. (a cura di), *Il mondo e i luoghi*, Ires, Torino 2003
- GORDON C., MUNDY S., *European perspectives on cultural policy*, Unesco, Paris 2001
- GREED C., *Implementing Town Planning: The Planning Process and Product*, Longman, Harlow 1995
- GREFFE X., *La gestion du patrimoine culturel*, Editions Economica, Paris 1999
- GROGAN D., MERCER C., ENGWICHT D., *The cultural planning Handbook: An Essential Australian Guide*, Allen & Unwin, St Leonards, Australia 1995
- HALL C. M., WILLIAMS A. M., *Tourism and innovation*, Routledge, London 2008
- HALL C., *Historical antecedents on sustainable development: new labels on old bottles?*, in HALL C. M. e LAW A. A., *Sustainable Tourism: a geographical perspective*, Longman, 1998
- INSKEEP E., *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, Van Nostrand Reinhold, 1994
- JALLA D., *Il museo contemporaneo*, Utet, Torino 2000
- JALLA D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET Libreria, Torino 2003
- KELLY L., SULLIVAN T., *Front-end evaluation - Beyond the field of dreams*, Australian Museum, Sidney, 1996
- KOTLER P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1967
- LANE B., *Thirty years of sustainable tourism*, in GOSSLING S. , HALL C. M., WEAVER D. B. (Eds.), *Sustainable tourism futures* Routledge, New York 2009
- LASH S., URRY J., *Economies of Signs and Space*, Thousand Oaks, CA, 1994
- LEONTIEF W., *Teoria economica delle interdipendenze settoriali*, Etas Kompass, Milano 1968
- LEWIS D., BRIDGER D., *The Soul of the New Consumer: Authenticity. What We Buy and Why in the New Economy*, Londra, 2000
- MAGAŠ D., *Management tourist organizations and destinations*, University of Rieka, Faculty of tourist and hotel management-Opatija, 2003

- MAGNAGHI A., *Il patrimonio territoriale: un codice genetico per lo sviluppo locale autosostenibile*, in MAGNAGHI A. (a cura di), *Il territorio degli abitanti: società locali e autosostenibilità*, Dunod, Milano 1998
- MALCZEWSKI J., *GIS and Multicriteria Decision Analysis*, John Wiley & Sons, USA 1999
- MARCON G., *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004
- MARESCA COMPAGNA A. (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Gangemi Editore, Roma 2005
- MARESCA COMPAGNA A. e SANI M., *Musei di Qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Gangemi Editore, Roma 2008
- MARESCA COMPAGNA A., DI MARCO S.C., BUCCI E., *Musei Pubblico Territorio. Verifica degli standard nei musei italiani*, Gangemi Editore, Roma 2008
- MAINIERI M. (a cura di), *Sharing economy: la mappatura delle piattaforme italiane* rapporto 2015
- MARTINONI M., SACCO P.L., *Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, in SEVERINO F. e TRIMARCHI M. (a cura di), *Sette idee per la cultura*, Labitalia, Roma 2004
- MATA CENA A., *Mission, Accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*, in *Responsabilità e performances nei musei*, Franco Angeli, Milano 2007
- MATARASSO F., *Use or Ornament: Social Impact of Participation in the Arts*, 1997
- MCNULTY R., *Cultural Planning: A Movement for Civic Progress*, *The cultural planning Conference*, Victoria, EIT, Australia 1991
- MCNULTY R., *Culture and Communities: the Arts in the Life of American Cities*, *A study for the National Endowment for the Arts Policy, Planning and Research Division*, Partners for Livable Places 1992
- MELILLO J.V., *Market the Arts*, *Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre*, New York 1983
- MITCHELL, CARSON, *Using Surveys to Value Public Goods: The contingent Valuation Method*, Resources for the Future, Washington 1989
- MOKWA M.P., DAWSON W.M. ed PRIEVE E.A., *Marketing the Arts*, Praeger, New York 1974
- MOLTENI M., *Le misure di performance nelle aziende no profit di servizi alla persona*, Cedam, Padova 1997,
- MONDINI G. e BOTTERO M., *Le valutazioni di sostenibilità per i progetti, piani e programmi*, CELID, Torino 2009
- MONTANARI T., *A che cosa serve Michelangelo?*, Einaudi, Torino 2011
- MONTEDURO F., *L'accountability delle aziende museali: l'esperienza di Italia e Regno Unito*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004
- MONTELLA M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano 2003
- MOSSETTO G., *L'economia della città d'arte*, Etaslibri, Milano 1992
- MUNDY S., *Cultural policy: a short guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg 2000
- MUNDY S., *Making it home: Europe and the politics of culture*, European Cultural Foundation, Amsterdam 1997
- NIJKAMP P., *Environmental Policy Analysis*, Wiley, New York 1980
- NOBYKO KAWASHIMA, *Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*, Centre for Cultural Policy Studies, Research Papers No 6, Series Editors: Oliver Bennett and Jeremy Ahearne, University of Warwick (UK) 2000
- NORTON D.KAPLAN R., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino 2005
- NYSTROM L., *City and culture: cultural processes and urban sustainability*, *Swedish urban environment council*, Stockholm 1999
- OLIVIERI, *Processi di controllo e gestione strategica dell'immateriale*, in RISPOLI M. BRUNETTI G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna 2009
- ORELLI R. L., *Gestire la cultura. La misurazione delle performance del patrimonio culturale: principi, strumenti ed esperienze*, Franco Angeli, Milano, 2007
- OSMANI, SIDDIQUR R., *Participatory Governance: An Overview of Issues and Evidence*, in *Participatory Governance and the Millennium Development Goals*, United Nations Department for Economic and Social Affairs, 2008
- PAOLI P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli, Milano 2006

- PAOLI P., *Strumenti di misurazione dei risultati per le organizzazioni culturali*, in DE BIASE F. (a cura di), *L'arte dello spettatore. Il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*, Franco Angeli, Milano 2008
- PAOLUCCI A., *Museo Italia. Diario di un soprintendente-ministro*, Livorno 1998
- PIVETEAU J.L., *Temps du territoire. Continuités et ruptures dans la relation de l'homme à l'espace*, Éditions Zoé, Genève 1995
- POLLIT C., BOUCKAERT G., *The nature of public mangment reform, Public Mangment Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York 2000
- POLLITT C. e BOUCKAERT G., *La riforma del management pubblico*, Egea, Milano, 2002.
- PORRELLO A., *L'arte difficile del cultural planning*, Dipartimento di pianificazione, Università IUAV di Venezia 2006
- PREITE D., *Tendenze evolutive nel rapporto impresa-museo: responsabilità sociale, cause related marketing e risorse immateriali*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004
- PUTNAM R., *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*, Princeton, 1993
- REHO M., *La gestione del paesaggio tra governo e governance territoriale. Continuità e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 2007
- REISS A.H., *The arts management handbook*, II ed., Law-arts Publishers, New York 1974
- ROBINSON J.P., *Arts Partecipation in America: 1982-1992*, Research Division Report n.27, National Endowment for the Arts, Washington 1993
- ROY B., *Méthodologie Multicritère d'aide à la décision, Economica – Collection Gestion*, Parigi 1985
- RUSSO S., *Aspetti di governance e accountability nella gestione di una fondazione museale*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano 2004
- SACCO P.L. (a cura di), *Il fundriasing per la cultura*, Meltemi 2005
- SACCO P.L., *Domanda di cultura e sviluppo locale: superare i luoghi comuni*, in AA. VV., *Il bene culturale è un valore per tutti?*, Napoli 2005
- SACCO P.L., ZARRI L., *Teoria dei giochi comportamentale e preferenze sociali: predizioni teoriche ed evidenza sperimentale*, in Viale R. (a cura di), *La Nuova Scienza Economica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- SANESI I., *Il valore del museo*, Franco Angeli, Milano 2014
- SCHUMPETER J. A., *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge, 1934
- SEN A., *Commodities and Capabilities*, Oxford, 1985; Id., *Development as Freedom*, New York, 1999, tr. it. *Libertà è sviluppo. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, 2000; Id., *Capability and well-being*, in SEN A., NUSSBAUM M., *The Quality of life*, Clarendon Press, Oxford, 1997.
- SETTIS S., *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino 2002, p. 66
- SEVERINO F., *Economia e marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano 2001
- SIBILIO PARRI B., *Il sistema di controllo nelle aziende no profit. Una riflessione sull'azienda culturale*, in CAVENAGO D. (a cura di), *Problematiche di gestione nelle aziende no profit*, Edizioni 31, Trento 2003
- SIBILIO PARRI B., *Misurare e comunicare i risultati*, Franco Angeli, Milano 2004
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) , *Un modello di misurazione delle performance dei musei*, Aracne, Roma 2006
- SIMON N., *The participatory museum*, Museum 2.0, Santa Cruz 2010
- SOLIMA L., *Il museo in Ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubettino, Roma 2012
- SOLIMA L., BOLLO A., *I Musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei italiani*, Electa, Napoli 2002
- SOLIMA L., *L'impresa culturale*, Carocci editore, Milano 2004
- SOLIMA L., *Museum governance*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano 2004
- SOLIMA L., *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca* da BOLLO A (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli, Milano, 2008
- SORDO C., LEVY ORELLI R., PAZZI S., *Standard e processi di accreditamento dei musei*, Azienditalia, 17(6)2010
- STRASSOLDO R. (a cura di), *Cultural Planning e pubblico dell'arte. L'offerta incontra la domanda?*, Aracne, Roma 2009

- TALBOT C., DAUNTON L., MORGAN C., *Measuring performance of Government departments- International developments, Monmouthshire*, Public Futures, Wales 2001
- THROSBY D., *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2001
- TORRE M., *Assessing the Values of Cultural Heritage*, The Getty Conservation Institute Los Angeles 2002
- TOSCO C., *Il paesaggio storico: le fonti e i metodi di ricerca*, Editori Laterza, Roma 2009
- TRIGILIA C., *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari 2005
- VAN BALEN K., VANSEDEANDE A., *Community Involvement in Heritage*, 2015
- VECCO M., *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale* Franco Angeli, Milano 2011
- VISSER TRAVAGLI A.M., *I musei locali tra centralismo e autonomia*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano 2004, p. 33
- VIVALDA C., *La comunicazione degli eventi culturali*, in ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., VIVALDA C., *Gli eventi culturali*, Franco Angeli, Milano 2005
- WEAVER D., *Reflections on sustainable tourism and paradigm change*, in GO'SSLING S., HALL C. M., WEAVER D. B. (Eds.), *Sustainable tourism futures* Routledge, New York 2009
- ZAN L., *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano 2003

ARTICOLI E ATTI CONFERENZE

- ADDIS M., HOLBROOK M.B., *On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity*, Journal of Consumer Behaviour, 2001, vol.1
- AKERLOF G., KRANTON R., *Economics and Identity*, in The Quarterly Journal of Economics, 2000
- ANGELEVSKA-NAIDESKA K., RAKICEVIK G., *Planning of sustainable tourism development*, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 2012
- BADIA F., *I Piani di Gestione Unesco – I risultati di una ricerca empirica sullo stato di attuazione di questi importanti strumenti di gestione*, *SITI Trimestrale di attualità e politica culturale dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO*, Assisi, Rivista Siti Unesco, anno IV, numero 4, Ott/Dic 2009
- BADIA F., *Monitoraggio e controllo della gestione dei siti Unesco. Il piano di gestione come opportunità mancata?*, *Tafterjournal*, n. 52, 2012
- BAIA CURIONI S. (2008) pubblicato su Aedon: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/baia.htm>.
- BAKHSHI H., MCVITTIE E., SIMMIE J., *Creating Innovation: Do the creative industries support innovation in the wider economy?* (research report), NESTA, London, 2008
- BAMFORD A., WIMMER M., *EENC Short Report on Audience building and the future Creative Europe Program*, EENC, 2012
- BARBATI C., *L'impresa museale: la prospettiva giuridica*, in Aedon, n.1, 2010
- BERTACCHINI E., RE A., *Patrimonio Mondiale come opportunità di sviluppo*, *SITI Trimestrale di attualità e politica culturale dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO*, Rivista Siti Unesco, anno III, n. 8, Assisi 2012
- BIANCHETTI C., *Il dilettante come urbanista*, in Casabella, vol. 623, 1995
- BONARDO M., *La comunicazione culturale: per stabilire un dialogo tra impresa e museo*, in MARESCA COMPAGNA A. e CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del convegno per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998
- BOYLE D., COOTE A., SHERWOOD C., SLAY J., *Right here, right now: Taking co-production into the mainstream* (discussion paper), NESTA, London, 2010
- BRIGATO M.V., COSCIA C., FREGONARA E., *Il "processo Delphi-Multicriteria": proposta metodologica ed esempio di applicazione nell'ambito degli interventi di valorizzazione*, *Valori e valutazioni*, vol. semestrale anno III, 2010 n. 4/5
- BUCKLEY R. C., *Evaluating the net effects of ecotourism on the environment: A framework, first assessment and future research*, *Journal of Sustainable Tourism*, 2009, 17 (6)
- BUCKLEY R. C., *Sustainable tourism: Technical issues and information Needs*, *Annals of Tourism Research*, 23, 1996
- BUCKLEY R., *Sustainable Tourism: Research and reality*, *Annals of Tourism Research*, 2012 vol. 39, n.2
- CASAGRANDE R., RINALDI S., *A theoretical approach to tourism sustainability*, *Conservation Ecology*, 2002 Vol 6, n.1, p. 13, <http://www.consecol.org/vol6/iss1/art13/>

- CASINI L., *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, in Aedon, Venezia, n. 3, 2014
- CASTELNOVI P., *Il paesaggio nello sguardo. Beni culturali e paesaggio utili per lo sviluppo locale*, in Oltre il marketing culturale, www.fizz.it, Ottobre 2011
- COHEN E., *The impact of tourism on the physical environment*, Annals of Tourism Research 5(2), 1978
- COSCIA C., *Gestione e indicatori sintetici per contenitori e funzioni culturali-ricreative*, in Genio Rurale, n. 4, 2001
- COSCIA C., FREGONARA E., ROLANDO D., *Valutare per decisioni strategiche. Approcci e pratiche a confronto*, Estimo e Territorio, 2008 n. 12
- COSCIA C., ZANATTA V., *Sistemi informativi e musei: messa a punto di una metodologia economico-valutativa a supporto delle scelte di valorizzazione dei beni museali e dei contesti*, Atti della giornata di studi del DICAS, Architettura e territorio. Internalizzazione e ricerca, Politecnico di Torino, 2006, pp.65-70, 2006
- CURTO R., *Strategie e progetti per valorizzare e gestire il patrimonio esistente* in Genio Rurale, n.12, 2003
- DAVIDSON SCHUSTER J.M., *I visitatori dei musei d'arte: più paesi a confronto*, in Economia della cultura, 2/1991
- DI CORATO L., *Materiale didattico del corso in Management del Museo e dei servizi museali*, Università Cattolica di Milano a.a. 2014-2015
- DOERING Z.D., *Strangers, guests or clients? Visitor experiences in museums*, Paper presented at the conference: Managing the arts: performance, financing, service, Weimar, Germany, March 17-19,1999
- EMINENTE G., *Elementi di gestione dei musei e metodi di formazione manageriale*, in MARESCA COMPAGNA A. e EMILIO CABASINO (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del convegno per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998
- FORTE P., *La riforma organizzativa del Mibact. I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, in Il Giornale delle Fondazioni, www.aedon.mulino.it, numero 1/2015
- FRANCESCHINI D., *Verso un nuovo MIBACT. Franceschini: riorganizzazione del Ministero è rivoluzione dei beni culturali* (18 luglio 2014). http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_378112305.html
- GIANNINI M.S., *I beni culturali*, in Rivista Trimestrale di diritto pubblico, 1976, p. 254
- GILMORE A., RENTSCHLER R., *Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis*, in Journal of Management Development , vol. 21, n. 10, 2002
- GRIFFIN D., *Managing the museums organization. Il conflict, tasks, responsibilities*, in Museum management and curatorship, 7/1988
- GRIFFIN D., *Museum governance, management and government*, in Museum management and curatorship, 10/1991
- GUIDO M. R., *Tre dimensioni della valorizzazione: l'esperienza, la partecipazione e la gestione*, Primo colloquio sulla valorizzazione, Roma, 12 ottobre 2011
- GUIO L., SAPIENZA P., ZINGALES L., *Does Culture Affects Economic Outcomes?* in Journal of Economic Perspectives, n. 2/2006
- HALL C. M., *Changing paradigms and global change: From sustainable to steady-state tourism*, Tourism Recreation Research, 2010, 35(2)
- HIGGS P., CUNNINGHAM S., BAKHSI H., *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom (technical report)*, NESTA, London, 2008
- HJALAGER A. M., *A review of innovation research in tourism*, Tourism Management 31, 2009
- HJALAGER A.M., HUIJBENS E., BJÖRK P., NORDIN S., FLAGESTAD A., & KNU'TSSON O., *Innovation systems in Nordic tourism*, Oslo 2008,NICe. <http://www.nordicinnovationnet/prosjekt.cfm?Id%41-4415-282>
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C.,1982, *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*, Journal of Consumer Research, 1999, vol.9
- IBM, *L'arte di raccontare l'arte. Musei e visitatori: l'analisi dell'esperienza. Dieci casi di studio*, paper 2004
- ILCZUC D., *Cultural citizenship: civil society and cultural policy in Europe*, Boekmanstudies, Amsterdam 2001
- JALLA D., *La riforma dei musei statali italiani*, in Il Giornale delle Fondazioni, Umberto Allemandi, Venezia 2015

- JALLA D., *Musei e standard museali, Norme e pratiche di tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale in Piemonte - 1975 - 2010. 35 anni dopo*, MAB Torino 28 maggio 2010
- JALLA D., *Standard di qualità e di risorse per i musei*, Nuova Museologia, 1999
- JÖNSSON S., *Relate management accounting research to managerial work!*, Accounting, Organizations and Society, Vol 23, n.4, 1998
- KAPLAN R., NORTON D., *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992, pp-71-79; *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996 (a); *Using balanced scorecard as strategic management system*, Harvard Business Review, January-February, 1996 (b), pp-75-85; *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004
- KOTLER N., KOTLER P., *Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role*, in Museum Management and Curatorship, vol. 18, n. 3, 2000
- MALCZEWSKI J., *GIS-based multicriteria decision analysis: a survey of the literature*, in International Journal of Geographical Information Science, 20, 7, 2006
- MARANGON F., TEMPESTA T., *Una proposta di indicatori economici per la valutazione del paesaggio*, Estimo e Territorio, 2008 n. 5
- MARTELLI L. (a cura di), *Dal Crowdfunding al People raising. Analisi e riflessioni sulle raccolte culturali italiane*, www.fitzcarraldo.it
- McLEAN F., *Future Directions for Marketing in Museum*, in The European Journal of Cultural Policy, vol. 1, n. 2, 1995
- MENEGUZZO M., *Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica*, Azienda Pubblica, n.3, 1995
- MOLLICA E., BUFFON M. G., *Il bene ambientale come bene territoriale nelle politiche di sviluppo delle aree rurali*, XXX Ceset: *Gestione delle risorse naturali nei territori rurali e nelle aree protette: aspetti economici, giuridici ed estimativi*, Potenza 5-6 ottobre 2000
- MOOLHUIJSEN N., *Musei e paesaggi culturali. Verso ICOM 2016*, in Artribune, www.artribune.com, Giugno 2014
- NOVELLI M., SCHMITZ B., & SPENCER T. , *Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience*, Tourism Management, 27(6), 2006
- PRENTICE R., *Experiential cultural tourism: museums and the marketing of the new romanticism of evoked authenticity*, in Museum Management and Curatorship, 2001 vol. 19, n.1,
- PUGLISI G., *Il valore del brand Unesco*, SITI Trimestrale di attualità e politica culturale dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO, Assisi, Rivista Siti Unesco, anno III, numero 8, Gen/Mar 2012
- ROMERIL M., *Alternative tourism: the real tourism alternative?*, Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management, Vol. 6, (C. Cooper and A. Lockwood, eds) Wiley, 1994
- ROSATI C., *Conferenza internazionale "Musei e paesaggi culturali" - Sessione parallela: L'interpretazione del paesaggio*, Siena, 7 luglio 2014
- SACCO P.L., ZARRI L., *Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale*, Economia della Cultura, 4, 2004
- SCIACCHITANO E., *Dall'Europa uno sguardo nuovo al patrimonio culturale*, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/>, Gennaio 2015
- SCIACCHITANO E., *Uniti nella diversità*, in *Giornale delle Fondazioni*, Dicembre 2015, www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/uniti-nella-diversità
- SHARIFI M.A., RODRIGUEZ E., *Design and development of a planning support system for policy formulation in water resource rehabilitation*, in Journal of Hydroinformatics, 4,3, 2002
- SOLIMA L., *Il marketing museale: metodologie di valutazione della domanda*, in MARESCA COMPAGNA A.e CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del convegno per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998
- SOLIMA L., *L'impatto economico dei musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao*, in Economia della cultura, n.3, 1999
- SOLIMA L., *Nuove metriche per comunicare il museo*, in Economia della cultura, n.4, dicembre 2009
- SOLIMA L., RIOLO S., *Le indagini sui visitatori dei musei: una rassegna europea*, in Lo Spettacolo, n.4. 1999
- TOBELEM J-M., *The marketing approach in museums*, in Museum Management and Curatorship, vol. 16, n. 4, 1997
- TOSCANO B., *Museo locale e territorio*, in Spolegium, 1972

- TRIMARCHI M., *Musei e sviluppo sostenibile*, in MARESCA COMPAGNA A. e EMILIO CABASINO (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del convegno per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma novembre 1998
- TUBERTINI C., *La definizione dei livelli di qualità della valorizzazione*, in Autonomie territoriali e beni culturali, parte II, in Aedon, n.2. Il Mulino, Bologna 2006
- TURCI M. C., *L'intervento straordinario a favore dei beni culturali*, in Associazione per l'economia della cultura, Roma 1994
- VALENTINO P., *La gestione dei beni culturali: prime riflessioni*, in MARESCA COMPAGNA A., CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Atti del corso per direttori di musei statali, ufficio studi- Ministero per i beni e Attività culturali, Roma Novembre 1998
- ZAN L., *Il Management delle organizzazioni culturali*, in MARESCA COMPAGNA A., CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Atti del corso per direttori di musei statali, ufficio studi- Ministero per i beni e Attività culturali, Roma Novembre 1998
- ZAN L., *Piano con armonia. Lo sviluppo dell'Accademia Pianistica di Imola in prospettiva economico-aziendale*, Economia e management, n.5, 1997

DOCUMENTI E NORMATIVA ITALIA

- DPR 3/1972 Trasferimento alle Regioni delle funzioni amministrative statali in materia di musei
- Decreto legge 14 dicembre 1974, n. 657 Nascita del Ministero dei beni culturali e ambientali
- D.L. 667/1974 (convertito in L. 5/1975)
- L. 3/1994 - Legge Ronchey
- L. 725/1994 Affidamento a soggetti terzi dei servizi del museo, eccetto quelli attinenti l'attività di conservazione.
- L. 78/1997 Soppressione della tassa di ingresso nei musei e relativa introduzione del biglietto
- L. 352/1997 - Testo Unico del settore dei beni culturali
- D.lgs. 112/1998 (in attuazione del Capo I della L. 59/1997)
- L. 142/1990
- D.lgs. 490/1999 – Testo Unico sui beni culturali e ambientali
- D.M. 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”,
- L.cost. 3/2001, con modifica dell'art. 117
- L'art. 33 della Finanziaria 2002 (L. 448/2001)
- D.lgs. 42/2004 - Codice dei beni culturali e del paesaggio e revisione del 2008
- D.lgs 118/2011
- D.P.C.M. del 28 dicembre 2011
- Deliberazione della Giunta Regionale 29 maggio 2012, n. 24-3914 Standard di qualità nei musei piemontesi - Approvazione modalità e procedura di accreditamento e linee guida per la prosecuzione e lo sviluppo del progetto
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171, Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89. (GU n.274 del 25-11-2014) <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.del.consiglio.dei.ministri:2014-08-29;171>

- Decreto ministeriale 23 dicembre 2014, Organizzazione dei musei statali.
<http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2023%20dicembre%202014-imported-49315.pdf>
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Ernst&Young Financial Business Advisor S.p.A., *Linee guida per i piani di gestione UNESCO*, 2006
- TOURING CLUB ITALIANO-CENTRO STUDI, Dossier Musei 2009. Milano 2009
- Fondazione Symbola-Unioncamere, Io sono Cultura - Rapporto 2014
- Centro Studi Silvia Santagata (CSS-EBLA), Manifesto per la Cultura, www.css-ebila.it, Torino maggio 2016

DOCUMENTI E NORMATIVA ESTERO

- Arts Council of England, Grants for the arts – audience development and marketing, 2011
- Stati Uniti: Survey of Public Participation in the Arts (SPPA) promosse dal National Endowment for the Arts e condotte dal Bureau of the Census in collaborazione con l'università del Maryland
- Regno Unito: rapporto By Popular demand,. A strategic analysis of the market potential for museums and art galleries in UK (a cura di S. Davies dell'Università di Leeds) della Museums & Galleries Commission, rapporto Attitudes to participation in the arts, heritage, broadcasting and sport: a review of recent research (a cura di HARLAND J., KINDER K., HARTLEY H., WILKIN A., 1994) National Foundation for Educational Research per il Department of National Heritage.
- Francia: L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public di BOURDIEU P. e DARBEL A., Indagini sociologiche del Département des Etudes et de la Prospective del Ministero della Cultura, protocollo di indagine l'Observatoire permanent des publics, Parigi 1969
- 21 questionari di benchmark elaborati dal Cultural Heritage National Training Organization
- 9 tavole di verifica della qualità dal West Midlands Regional Museum Council
- Benchmarks in collection care e guida pratica security museums, archives and libraries emanati dal Council for Museums, Archives and Libraries
- Accreditation scheme del Museums and Galleries Commission – Regno Unito
- Best practices indicate dal Business Model for Museums del Department for Culture, Media and Sport
- Procedure dettagliate in Spectrum elaborato da Museum Documentation Association
- Procedure in The new Museum Registration Methods, pubblicato da American Association of Museum
- Kit di accreditamento dell'American Association of Museum

DOCUMENTI UNESCO, ICOM E RAPPORTI EUROPEI

- Carta Internazionale sulla conservazione e il restauro dei monumenti e dei siti, Venezia 1964
- Convenzione sulla tutela del patrimonio mondiale culturale e naturale dell'UNESCO, 1972
- Carta di Cracovia sui principi per la conservazione e il restauro del patrimonio costruito, Cracovia 2000
- Commissione Europea, Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001
- European Commission, *Manual Project cycle management, handbook*, a cura di Evaluation Unit of the EuropeAid Co-operation Office, Bruxelles 2001
- OCSE, *Local partnerships for better governance*, www.oecd.org, Novembre 2001

- Articolo 2 della Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile 2003
- Ernst & Young Financial Business Advisor S.p.A., *Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Gennaio 2005
- Libro Verde del 27 aprile 2010 - *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare* - COM(2010) 183
- GREFFE X., KREBS A. (a cura di), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, Libro bianco del gruppo di analisi politica E = MU2, Unione Europea 2010
- CulturePolis, *Report on Best Practice for Cultural Heritage Management*, SustCult 24 gennaio 2012
- UNESCO, *Framework for cultural statistics*, UNESCO-UIS Montreal 2009 e il Final Report di ESSnet-CULTURE (European Statistical System Network on Culture), 2012
- Carta di Siena, Musei e Paesaggi culturali, ICOM 7 luglio 2014
- European Commission, *Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage - Getting cultural heritage to work for Europe*, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels 2015
- Raccomandazioni UNESCO, novembre 2015
- EUROPEAN COMMISSION - Directorate-General for Research and Innovation, *Getting cultural heritage to work for Europe -Report of the Horizon 2020 expert group on cultural heritage*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015
- SCHIUMA G., BOGEN P., LERRO A., *CREATIVE BUSINESS MODELS: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*, Report based on the outcomes of the project “Creative Business Models for Creative Organisations” funded by Framtidens Lund, The City of Lund, Sweden (TEH network) 2015
- EUROPEAN AGENDA FOR CULTURE - WORK PLAN FOR CULTURE 2015-2018, *GOOD PRACTICE REPORT: TOWARDS MORE EFFICIENT FINANCIAL ECOSYSTEMS: INNOVATIVE INSTRUMENTS TO FACILITATE ACCESS TO FINANCE FOR THE CULTURAL AND CREATIVE SECTORS (CCS)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016

SITOGRAFIA

- <http://www.amaci.org/>
- http://www.abbonamentomusei.it/pages/Associazione_Torino_Citta_Capitale_Europea_it/149
- <https://www.acri.it/Article/PublicArticle/337/2923/ventesimo-rapporto-sulle-fondazioni-di-origine-bancaria---anno-2014> (XX Rapporto ACRI, 2014)
- http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1411369321904_Conferenza_Patrimonio_culturale_come_bene_comune,_Torino,_23-24.09.2014.pdf
- http://www.icomitalia.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=14:valutazione&Itemid=103 (Gruppo di Valutazione ICOM 2016)
- <http://www.fondazionetorinomusei.it/it>
- <http://www.ocp.piemonte.it/>
- <http://opendata.fondazionetorinomusei.it/>
- <http://www.fondazioneartecrt.it/>
- <http://www.museisenesi.org/> (Bilancio di missione dei Musei Senesi, 2009-2011)
- www.lucioargano.it
- [http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)
- <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16094-2014-INIT/en/pdf>
- <http://www.eenc.info/eencdocs/reports-documents-and-links/mapping-of-practices-in-the-eu-member-states-on-participatory-governance-of-cultural-heritage/>
- <http://www.larryslist.com/artmarket/wp-content/uploads/press-release.pdf>
- <http://risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it/risorsebeniculturali/standard-museali>
- <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20338%20gennaio%202014%20low.pdf>

FONTI DIRETTE

- Archivi: documenti e analisi statistiche degli enti/istituzioni/fondazioni oggetto di studio.
- Annual Report, Statistiche e bilanci museali da siti internet o forniti direttamente dall'istituzione museale
- Colloqui e interviste dirette o indirette con PATRIZIA ASPRONI (Fondazione Torino Musei), IRENE SANESI (Centro Pecci di Prato), LUDOVICO SOLIMA (Università di Napoli) e LUIGI DI CORATO (Materiale didattico del corso in Management del Museo e dei servizi museali 2014-2015, Università Cattolica di Milano)